

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA

O TRABALHO EM ROTA DE COLISÃO  
Privatização, Luta Operária e Estratégias Sindicais na Siderurgia Brasileira

Carlos Henrique Menezes Garcia

Tese de Doutorado apresentada ao Instituto de Economia da Unicamp, para a obtenção do título de Doutor em Economia Aplicada – Área de concentração: Economia Social e do Trabalho, sob a orientação do prof. Dr. Claudio Salvadori Dedecca.

Campinas, 2004

**FICHA CAT ALOGRÁFICA ELABORADA PELO  
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO DO INSTITUTO DE ECONOMIA UNICAMP**

G 165t Garcia, Carlos Henrique Menezes  
O trabalho em rota de colisão privatização, luta operária e  
Estratégias sindicais na siderurgia brasileira / Carlos Henrique  
Menezes Garcia . - Campinas, SP : [s.n.], 2004.

Orientador : Claudio Salvadori Dedecca.  
Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas. Instituto de  
Economia.

1. Industria siderurgica - Brasil. 2. Privatização. 3. Sindicatos. 4. Trabalho.  
I. Dedecca, Claudio Salvadori. II Universidade Estadual de  
Campinas. Instituto de Economia. III Título.

## Dedicatória

*Dedico esta tese à minha mulher,  
Elisiane Sartori, que dividiu comigo os  
bons e maus momentos deste trabalho.  
Foi a atenção, o carinho e o amor dela  
que me ajudaram a plantar este sonho.  
Ao Sr. Luís e Sra. Thereza, que sempre  
me deram força.*

*À minha mãe, Nadir, aos meus avós,  
Leonor e Norival, e ao meu padrasto,  
Dalton, que deram sustentação à minha  
empreitada. E ao Paulo, Fernanda,  
Lúcio e Júnior. Eles sempre estiveram  
do meu lado.*

*E dedico, especialmente, à memória do  
meu caríssimo e querido pai, João  
Garcia, de quem eu colhi dois dos  
maiores exemplos de vida: dignidade e  
perseverança.*

## Agradecimentos

Ao Professor Claudio Salvadori Dedecca, meu orientador, com quem pude aprender a cultivar o espírito acadêmico crítico e desfrutar de uma verdadeira relação de amizade durante estes mais de cinco anos. A ele sempre serei profundamente grato pelo exemplo de inteligência e pelo total e irrestrito apoio que me deu para prosseguir até a conclusão desta tese. Foi ele quem me incentivou a enfrentar o desafio de elaborar o presente trabalho. Confesso que muitas vezes duvidei da minha capacidade para transpor os obstáculos, mas ele sempre estava lá depositando total confiança no meu potencial. Jamais vou esquecer disso!

Às Professoras Elina da Fonte Pessanha e Regina Moraes Morel, que me deram a chance de tomar contato com a pesquisa científica. A experiência de trabalhar por mais de quatro anos com elas no Arquivo de Memória Operária do Rio de Janeiro, do Laboratório de Pesquisa Social do IFCS-UFRJ, foi, sem sombra de dúvida, crucial para definir o rumo profissional que decidi seguir. Aquele período foi fundamental para a minha formação intelectual e ética. Nunca vou deixar de admirá-las! Sem a ajuda delas, tudo teria sido muito mais difícil. Talvez nem tivesse conseguido. A elas, o meu muito obrigado pelo carinho, pela amizade e pela dedicação que sempre me proporcionam!

À querida amiga Regina Helena Malta, a quem eu devo enorme gratidão e carinho. O que aprendi com ela enquanto pesquisador iniciante e o entusiasmo que me passou no convívio do dia-a-dia no Arquivo de Memória Operária do Rio de Janeiro têm um valor inestimável para mim. Tomei a sua paciência, dedicação ao trabalho e talento profissional como um farol para a minha própria trajetória.

Ao Professor Marco Antonio de Oliveira, amigo de primeira hora, de quem recebi o convite para ingressar na pós-graduação do Instituto de Economia da UNICAMP, no ano de 1999. Foi com ele que sempre pude contar nos momentos decisivos da minha estadia em Campinas. Agradeço muito a ele por ter discutido comigo os caminhos da elaboração da tese. A ele o meu profundo reconhecimento por ter apostado em mim.

À estimada professora Wilnês Henrique, que me deu a grande oportunidade de estar, pela primeira vez, numa sala de aula sem ser aluno. A ela a minha profunda gratidão.

Aos Professores Paulo de Andrade Baltar, Claudio Schuller Maciel, Ana Carolina, Cândido Guerra Ferreira, José Dari Krein e Germano Mendes De Paula, por terem dado sugestões de grande valia que permitiram o começo e a finalização desse trabalho.

Aos Professores Carlos Alonso Barbosa de Oliveira e Valdir José de Quadros, por terem franqueado a minha passagem para o Doutorado Direto.

Aos diretores do Sindicato dos Metalúrgicos de Santos e de Volta Redonda, especialmente a Uriel Villas-Boas e Jorge Couto. Sem o depoimento deles, a tese não teria se completado. A Rosane e Perrut, vai o meu agradecimento por terem aberto os arquivos dos sindicatos.

Ao Licério Siqueira, Marçal Rizzo e Juliano Gonçalves. Verdadeiros amigos do peito.

A Adriana, Jane, Ana Cristina, José Otávio, Altair, Rodrigo e toda a turma. Foi muito gratificante conviver com eles.

Ao Jorge Custódio, “parceirão” de todas as horas, apesar da distância. Muito obrigado pela paciência, irmão!

Aos meus amigos da UFRJ, Cândida, Mônica Roumillac e Marcelo, Silvana Godoy, Mônica Paranhos, Helber, Marcos Pereira, Bernardo Buarque de Hollanda, Christopher Brochier e Ademir.

Ao André Martins, Alexandre Barbosa, Alexandre Gori Maia e Ricardo. Amigos que conquistei nos últimos tempos (*last but no least*).

A Eliane Rosandiski, Carol Barbieri e Marcelo Carvalho pelo companheirismo.

À amiga Vanessa Parreiras, pela valiosa ajuda que prestou me cedendo parte do material empírico da pesquisa.

Ao amigo Antonio Balbino, que viabilizou a minha entrada no Sindicato dos Metalúrgicos de Santos.

Aos amigos de Realengo Marquinhos, Jurandir, Marcelo Mendes e Luciano. Com eles passei alguns dos melhores momentos da vida.

Aos amigos da República, Corumbá, João e Fábio com quem compartilhei momentos de solidão e de alegria.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo e ao Fundo de Apoio ao Ensino e à Pesquisa.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	1
<b>1. DESENVOLVIMENTO E CRISE NA SIDERURGIA</b>	<b>9</b>
1.1. A solução para a questão siderúrgica	9
1.2. Crescimento e diversificação do setor	26
1.3. Crise financeira, modernização produtiva e custo do trabalho	39
<b>2. TRAJETÓRIAS SINDICAIS E O SIGNIFICADO DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA</b>	<b>57</b>
2.1. O processo de trabalho na indústria siderúrgica	58
2.2. A siderurgia rumo à fronteira tecnológica	65
2.3. Organização e representação do trabalho: as experiências sindicais na Cosipa e na CSN	78
<b>3. PRIVATIZAÇÃO: A EXPRESSÃO CONCRETA DA CRISE DO TRABALHO</b>	<b>107</b>
3.1. A delimitação dos contornos da privatização	107
3.2. Processos de privatização na Cosipa e na CSN: variações de um mesmo tema	118
3.3. A economia política da privatização	150
<b>4. MITOS E REALIDADES SOBRE O DESEMPREGO TECNOLÓGICO</b>	<b>157</b>
4.1. Desemprego e mudança no padrão de investimento	161
4.2. Os impactos das inovações tecnológicas sobre o trabalho	174
4.3. O sentido social das inovações organizacionais	187
<b>5. EROSÃO DO MERCADO INTERNO DE TRABALHO E RESPOSTAS SINDICAIS</b>	<b>203</b>
5.1. Contratos de trabalho	204
5.2. Remuneração do trabalho	218
5.3. Uso do Trabalho	228
5.4. As respostas do SMVR e do STIMMMES no refluxo sindical	241
CONCLUSÕES	259
LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS	271
BIBLIOGRAFIA	273
ANEXO	283

## RESUMO

A presente tese traçou um quadro amplo do processo de privatização na siderurgia brasileira que teve lugar nos anos 90, discutindo os seus antecedentes históricos e as suas conseqüências, as quais implicaram alterações profundas nas relações industriais do setor, notadamente no âmbito do segmento das siderúrgicas produtoras de aços laminados planos, formado pela CSN, Cosipa e Usiminas. A rigor, o objetivo foi deslindar, não apenas sob o ponto de vista econômico, mas também a partir da perspectiva sociológica, os conflitos e as alianças estabelecidas entre os atores sociais enredados nas mudanças ocorridas nos planos macroeconômico e macro-institucional, bem como na órbita local das empresas submetidas ao crivo do movimento de desestatização.

Para tanto, a argumentação movimentou-se em torno de três eixos analíticos a partir dos quais demonstramos as seguintes teses: a primeira mostrou que a privatização levou as empresas siderúrgicas a um desempenho menos bem-sucedido do que no período quando eram administradas pelo Estado. Com isso, refutou-se a idéia da ineficiência estatal na gestão produtiva que cimentou o programa de desestatização do governo Collor. Na segunda, mostrou-se que a reestruturação produtiva levada a efeito nas empresas teve como tônica uma modernização industrial conservadora, pois encontrou-se uma baixa correlação entre as inovações tecno-organizacionais e a poupança de mão-de-obra. Na verdade, as demissões e a precarização das condições gerais de trabalho constituíram-se na variável independente das estratégias empresariais. Por fim, mostrou-se que, apesar do aumento das assimetrias de poder em favor dos patrões ter tido como desdobramento o enfraquecimento da organização dos trabalhadores, as políticas patronais não foram capazes homogeneizar as estratégias sindicais.

## APRESENTAÇÃO

Desde as primeiras experiências como pesquisador durante o curso de graduação em Ciências Sociais, ainda nos primeiros idos da década de noventa, quando então transformações de grande alcance se faziam sentir na vida nacional, comecei a tomar contato e a me familiarizar com as questões do mundo do trabalho. Ao longo daqueles anos, a sociedade brasileira pôde assistir a sucessão de uma série de mudanças profundas no ordenamento econômico e social do país, que teve início com o malfadado, porém paradigmático Plano Collor, o qual inaugurou a era neoliberal que passou a vigorar nos tempos mais recentes da história contemporânea. As motivações advindas da construção desta nova agenda social tornaram-se, assim, fator decisivo na mobilização da minha escolha pessoal para dar prosseguimento ao estudo de temas pertinentes ao mercado e às relações de trabalho no Brasil, cujo percurso acabou por se converter na elaboração da presente tese.

Foi durante aquela quadra crítica da vida brasileira que despertei o interesse em aprofundar o entendimento sobre algumas questões que me pareceram especialmente instigantes do ponto de vista da reflexão acadêmica e da pesquisa empírica: a abertura da economia, o fenômeno do desemprego aberto, a redução da efetividade das normas trabalhistas, o crescimento da terceirização e da informalidade, a desregulamentação dos mercados e a reforma do Estado eram apenas alguns dos principais traços que concorreram para a configuração do atual painel do campo de forças políticas. Como reflexo disso, as empresas se viram em meio à chamada reestruturação produtiva, um conceito por demais vago e polissêmico que, ao abarcar desde os novos tipos de relacionamentos interfirmas, a desverticalização organizacional, até mudanças na forma de gestão da produção e da mão-de-obra, encerrou o entrecruzamento de processos de várias naturezas no espaço microeconômico.

Esta conjunção de fatores, porém, não era um encontro fortuito de fenômenos aparentemente difusos, mas se tratava da construção dos nexos estruturantes de uma modernização conservadora da economia brasileira que, por sua vez, forçou o rearranjo das formas de organização da produção. Embora a força irresistível desta nova realidade já começasse a ocupar a imaginação dos cientistas sociais, muitos deles ainda persistiam numa pauta de investigação centrada no “processo de trabalho”. Herdeiros de uma tradição de estudos forjada no ressurgimento do movimento sindical em fins da década de setenta e no regime político que obstruiu por anos a fio os canais legais de expressão das demandas operárias, os sociólogos do trabalho ainda voltavam a sua atenção para a compreensão das relações sociais a partir dos ambientes produtivos, procurando elucidar as diferentes formas de resistência – individuais e coletivas, simbólicas e materiais – que os trabalhadores opuseram ao despotismo reinante na “fábrica”.

Entretanto, a inserção subordinada do país na globalização e a orientação neoliberal do Estado selaram o fim da etapa substitutiva de importações, ao inaugurar a lógica do “livre mercado” e ao relegar os trabalhadores a um tipo de contratualização fundada na insegurança. Com efeito, tal ajuste teve como saldo social uma massa gigantesca de desempregados, um sem-número de trabalhadores vivendo em condições de precariedade e uma profunda crise de representação sindical. As empresas se adaptaram e se nutriram deste novo contexto, redesenhando as suas plantas, assenhorando-se do processo de trabalho, racionalizando os custos, suprimindo direitos e individualizando as relações de trabalho através do deslocamento dos sindicatos para fora do chão-de-fábrica. A nosso ver, o forte entrosamento entre estas duas instâncias denota uma novidade inquestionável na realidade das relações industriais, o que nos impõe a redefinição do objeto de estudo, ampliando os seus contornos de modo a dar-lhe uma embocadura interpretativa capaz de explicar o diálogo cada vez mais intenso entre a esfera concreta da produção e a dinâmica do mercado de trabalho.

Informado por este amplo espectro de problemas e, a um só tempo, procurando inscrevê-lo ao máximo na perspectiva da nossa análise, o objetivo proposto na tese foi compreender como este novo e complexo movimento de modernização, surgido na última década, repercutiu no meio sindical, nas condições de vida e trabalho e nas relações de emprego dos operários da indústria siderúrgica brasileira. Mais especificamente, tratei de tentar deslindar o sentido imprimido às relações industriais no setor pela reestruturação patrimonial e produtiva operada nas empresas, de como as representações sindicais dos metalúrgicos se antepuseram no caminho das transformações

econômicas e sociais mais sensíveis aos trabalhadores, geradas com a alteração do modelo de inserção capitalista no mercado internacional adotado no país e, por conseguinte, dos padrões de competitividade que passaram a ser demandados às usinas siderúrgicas.

Encerrar a interseção de tantas dimensões num mesmo esforço analítico nos exigiu, portanto, uma aproximação com o tema de preocupação que, em alguma medida, desse conta da profundidade e da complexidade dos eventos envolvidos. Muito embora a sociologia do trabalho tocasse a fundo vários desses pontos, o leque de assuntos então a serem contemplados no desenho da pesquisa era demasiado abrangente para caber nas fronteiras de uma única disciplina. Com isso, urgiu a necessidade de estender o raio de conhecimentos até outras searas científicas, notadamente para o terreno da economia do trabalho. A junção desses dois repertórios primos dos estudos do trabalho produziu, por assim dizer, uma sinergia heurística bastante oportuna para os fins pretendidos na tese, tendo em vista a capacidade de combinar a análise do nível das motivações e interesses dos atores sociais implicados no jogo das relações de produção com o nível das causas e conseqüências materiais dessas relações.

Além de uma abordagem interdisciplinar, desde logo percebemos que a análise de escopo setorial nos daria a chance de lançar mais de perto o olhar sobre as condicionantes e os resultados dos processos que permearam o mercado e as relações de trabalho na siderurgia brasileira nos anos 90. Ao situarmos o foco da pesquisa num plano intermediário (no âmbito do setor) – entre as esferas micro e macro –, nossa perspectiva, no entanto, não perdeu de vista a importância destas duas dimensões, cujas determinações estão fortemente imbricadas com as mudanças ocorridas no setor. Na verdade, o propósito da tese foi justamente o de recuperar o tecido de relações existentes entre o que se passou nas empresas e as transformações globais pelas quais o país atravessou na última década. Ao mesmo tempo, tomando esse enfoque como ponto de partida da pesquisa, podemos oferecer a possibilidade de entendimento do setor siderúrgico não apenas enquanto unidade central de análise, mas também como variável explicativa do movimento mais amplo do capitalismo recente no Brasil.

Privilegiamos a análise da indústria siderúrgica por considerá-la um “caso” representativo para auxiliar no esclarecimento, com a maior justeza possível, da dimensão das mudanças presenciadas nas empresas brasileiras e suas conexões com as vicissitudes macroeconômicas e macro-políticas; algo sobre o qual, até agora, poucos analistas vêm se debruçando. Com efeito, além de recobrir uma base bastante significativa de trabalhadores, cujo contingente chegou a somar quase duas centenas

de milhares nos anos 80, elegemos esse segmento da economia como universo empírico da pesquisa por ele conjugar dois conjuntos de aspectos que reputamos ideais para satisfazer o propósito da tese.

Em primeiro lugar, em razão do pioneirismo e da liderança gozada pelo setor no que se refere à modernização da base tecnológica nas usinas, testemunhada desde praticamente o momento quando se instalou a *grande siderurgia* na década de quarenta. Talvez o segmento siderúrgico figure na ponta entre os setores mais avançados nesta matéria – tanto mais se tomarmos em consideração o fato de que à época já estava em curso a materialização de um projeto político que nutria aspirações de tornar a economia brasileira autônoma e desenvolvida – porque se tratava de um elo indispensável para promover a integração intersetorial da qual o país se ressentia. Nesse sentido, levar a bom termo o desenvolvimento das modernas indústrias de bens finais e de capital dependeu previamente da radicalização do uso da automação e da intensificação do ritmo das inovações de produtos e de processos de fabricação do aço que, depois, terminariam sendo incorporadas mais e mais por parcelas crescentes do parque industrial nacional.

Em segundo lugar, em virtude da natureza do processo de trabalho na indústria de fluxo contínuo, dotada de elevada intensidade de capital (marcada pela integração automatizada da base produtiva) e de um ambiente fabril naturalmente penoso à saúde, os riscos implicados na administração de tão sofisticado aparato técnico nas empresas determinou, em boa medida, um estilo de gestão da mão-de-obra sobremodo diferenciado. Assim, os ativos crescentes de qualificação e o consentimento com as condições adversas de trabalho nas usinas requeridos aos metalúrgicos tiveram como contrapartida o acentuamento de tendências como níveis salariais fixados em patamares acima da média do operário brasileiro, vínculo duradouro de emprego e políticas de carreira. Em suma, todas as características assinaladas acima conferem à siderurgia uma particularidade que se presta a aguçar a percepção sobre as transformações que se sucederam nos espaços organizacionais, tanto no que tange à dinâmica do mercado de trabalho quanto às relações estabelecidas entre os agentes sociais da produção.

Já nas primeiras incursões pelo tema, nos deparamos com a necessidade de retroceder no tempo, pois logo nos demos conta de que a correta compreensão do que havia se passado na siderurgia brasileira ao longo dos anos 90 não se cingiu apenas aos fatos e aos acontecimentos que tiveram lugar no espaço relativamente curto daquela década. Em outros termos, percebemos que a dimensão temporal dos eventos ocorridos não estava estanque da realidade anterior. Portanto, fazia-se premente conhecer os vasos de comunicação entre o passado longínquo e o passado recente e, a

nosso juízo, reconhecer neles o roteiro adequado para a obtenção de respostas mais consistentes acerca do significado dos impactos da reestruturação produtiva sobre o mercado e as relações de trabalho. Foram estas considerações que animaram a revisão da bibliografia apresentada nos dois capítulos iniciais, de modo a contextualizar e subsidiar a análise subsequente. Cumpre frisar que não foi nossa pretensão trazer novidades para esta discussão. Mas, à luz do presente, nos dedicamos à tarefa de reunir as informações e reflexões que se encontravam dispersas na literatura.

Indo diretamente ao ponto central da tese, a privatização das grandes empresas foi sintomático da erosão de dois dos principais pilares de sustentação do padrão de relações industriais presente nas siderúrgicas: o Estado interventor e o modelo desenvolvimentista. Definidos esses parâmetros analíticos como balizadores da história econômica do setor, no Capítulo 1, achamos conveniente reconstruir de modo sucinto o seu desenrolar com o fito de demonstrar o quanto os ganhos de escala e a diversidade produtiva alcançados mantiveram laços estreitos com a política de substituição de importações e com a ideologia da soberania nacional. Para tanto, procuramos identificar os limites e as possibilidades à criação da *grande siderurgia* no país e o tipo de assalariamento que se configurou no setor; analisamos o desenvolvimento do setor a partir da entrada da economia numa rota de modernização e com a perda posterior do seu dinamismo; e mostramos os reflexos dessa inflexão sobre o mercado de trabalho dos operários siderúrgicos.

Para a composição do Capítulo 2, passamos em revista a trajetória das empresas do segmento produtor de aços laminados planos – conformado pelas estatais Usiminas, CSN e Cosipa – e dos sindicatos de trabalhadores das duas últimas empresas. Ao selecionar este recorte específico do nosso universo de pesquisa, procuramos descrever a lógica do funcionamento e as etapas de fabricação do aço em usinas siderúrgicas integradas com o objetivo de esclarecer a singularidade do processo produtivo de fluxo contínuo; descrevemos as fases de expansão das empresas, mostrando o caráter pujante do percurso tecnológico e, ao mesmo tempo, as contradições da gestão estatal que terminaram resultando na crise financeira delas e; ao examinar os caminhos trilhados pelos sindicatos dos metalúrgicos de Volta Redonda e da Baixada Santista, procuramos mostrar que, apesar de inscritos no sistema corporativista de relações industriais, a especificidade da formação do mercado de trabalho produziu formas de atuação sindical com fisionomias muito próprias.

A opção metodológica de centrar o estudo neste segmento residiu sobretudo no fato de que, justamente nele, é onde sobressai aquelas características distintivas do setor as quais, reiteramos aqui, auxiliam a percepção do curso das mudanças vistas nos anos 90. Do mesmo modo, a

focalização da análise sobre os dois sindicatos tem a sua razão de ser no interesse de comparar trajetórias sindicais forjadas em contextos históricos e locais diferentes. Aliás, foi esta forma de análise (com ênfase nos mesmos atores) que optamos por fixar na elaboração dos capítulos seguintes. Trata-se de uma amostra crítica da “realidade siderúrgica”, na medida em que nos permitiu observar como empresas com perfis tão similares em termos do tipo de produto, de configuração técnica, de escala e proprietário tiveram que se haver com experiências sindicais tão díspares. Não quisemos com isso abandonar a perspectiva setorial, mas tão-somente reduzir o universo da pesquisa a um ângulo que nos permitisse ver a realidade concreta das empresas com maior nitidez, de sorte a atingir um entendimento mais apurado do próprio setor.

Dando por finalizada a apresentação da parte inicial da tese, passamos agora às questões discutidas nos capítulos seguintes, onde nos dedicamos a trazer a nossa principal contribuição para o debate atual sobre a reestruturação produtiva no Brasil.

Por meio de uma ampla pesquisa de jornais locais e de grande imprensa, de boletins das organizações sindicais, documentos oficiais, e entrevistas formais e informais com ativistas dos sindicatos, no Capítulo 3, investigamos a fundo a privatização das siderúrgicas e o que a definição de tal processo significou em termos das relações de trabalho no setor. Nesse sentido, mostramos que a privatização que teve lugar nos anos 80 assumiu nova conotação sob o governo Collor, ao adquirir o *status* de eixo chave no contexto da reforma liberalizante do Estado. Através de uma descrição densa dos acontecimentos, perscrutamos os meandros do processo de privatização da Cosipa e da CSN, analisando a articulação dos desígnios do Programa Nacional de Desestatização com as lutas e alianças estabelecidas entre patrões e operários em Volta Redonda e na Baixada Santista. Mostramos como a internalização dos conflitos de interesses nas arenas locais transcendeu a disputa localizada de pontos de vista em torno da privatização, ao desembocar na reconfiguração ideológica e em novas divisões no meio sindical.

A partir de fontes estatísticas, dos relatórios anuais das empresas e de estudos recentes sobre o setor, analisamos no Capítulo 4 a política de emprego e de gestão da força de trabalho na década de noventa. Desenvolvemos o argumento segundo o qual a relação real entre as altas taxas de desemprego e as alterações tecno-organizacionais introduzidas nas siderúrgicas de aços planos foi muito pouco expressiva quando comparada às demissões ocasionadas pelas políticas de “enxugamento” levadas a efeito nas empresas. Com a finalidade de entender a dinâmica desse mercado de trabalho, analisamos como o comportamento de queda do nível de emprego cedeu às

injunções da conjuntura econômica e da reestruturação industrial e patrimonial das empresas. Perquirimos sobre a forma e a intensidade da incidência das inovações tecnológicas nas usinas, demonstrando que a maior parte do ajuste do emprego não decorreu delas. Considerando o imperativo de competitividade, discutimos os limites da racionalização do trabalho ante a cultura autoritária remanescente na vida fabril e frente à especificidade do processo de trabalho.

No Capítulo 5, por fim, com base na leitura dos dissídios e acordos coletivos, dos documentos das empresas e da imprensa local, e dos depoimentos de líderes sindicais e de membros da alta gerência das siderúrgicas, apresentamos as mudanças nas condições de contratação, uso, remuneração do trabalho, as transformações na estruturação do mercado interno de trabalho e as respostas dos sindicatos a tal processo. Lançando mão das negociações coletivas enquanto fio condutor da análise, discutimos como as políticas de ganhos de produtividade implementadas pelas direções patronais resultaram na instalação da crise de direitos e garantias dos trabalhadores. Mostramos a articulação do movimento de mercantilização da força de trabalho com o enfraquecimento progressivo do poder de barganha dos sindicatos, dentro e fora dos locais de trabalho. Analisamos os reflexos desse quadro sobre o esvaziamento da organização dos trabalhadores, procurando demonstrar que a redução da margem de manobra dos sindicatos não representou a anulação das suas estratégias de enfrentamento.

# CAPÍTULO 1

## DESENVOLVIMENTO E CRISE DA SIDERURGIA NO BRASIL

Num lapso de cinco décadas a siderurgia brasileira transformou-se profundamente, a ponto de contribuir de forma decisiva na transição do país de uma sociedade tipicamente agrária para a condição urbano-industrial durante o intervalo que separou as décadas de trinta e de setenta. O presente capítulo teve por objetivo compor o quadro dos principais traços que concorreram para as vicissitudes do ciclo da siderurgia nesse período e, com isso, subsidiar a discussão que se seguiu ao longo da tese. Para tanto, a partir de revisão da bibliografia atinente ao tema, de início tratou-se de recuperar o movimento que deu origem à emergência da grande siderurgia no Brasil, enfatizando o papel jogado pelo Estado e pela força de trabalho enquanto elementos definidores da formação dessa indústria. Em seguida, ao deslindar os passos dados pela siderurgia em direção à sua estruturação, focou-se a análise sobre o esforço envidado pelo Estado para coordenar a invenção de um setor-chave e imprescindível à montagem de um parque industrial integrado. Por fim, discutiu-se a persistência do ritmo de expansão e modernização das empresas, apesar do contexto de progressivo esgotamento do modelo *desenvolvimentista*, contradição esta que culminou na crise financeira e na precarização do mercado de trabalho do setor.

### 1.1. A solução para a questão siderúrgica

A entrada da Companhia Siderúrgica Nacional em operação em meados da década de quarenta sinalizou um novo rumo para o desenvolvimento econômico brasileiro, ao começar a suprir as deficiências preexistentes no mercado de aço do país: a chamada “questão siderúrgica”. A criação da primeira grande empresa produtora de aços laminados planos inaugurou uma nova etapa da indústria siderúrgica que, ao lado dos vultosos e inéditos investimentos públicos em infra-estrutura e

em outros setores de insumos básicos, como a Companhia Vale do Rio Doce em 1942, a Acesita em 1944, a Companhia Hidrelétrica de São Francisco em 1945, a Fábrica Nacional de Motores em 1943 e a Companhia Nacional de Álcalis no mesmo ano, permitiu desencadear os processos de interpenetração e complementaridade produtivas, característicos da fase de industrialização pesada iniciada a partir da segunda metade da década seguinte.

Esforços para a consecução da autonomia interna na produção do aço em relação ao importado, especialmente os seus subprodutos laminados voltados para os setores mais modernos da indústria, contudo, já começavam a ser empenhados antes mesmo do projeto siderúrgico que teve curso a partir dos anos 30. Como veremos inicialmente no presente capítulo, diversas iniciativas com o propósito de produzir aço domesticamente tiveram lugar durante praticamente todo o século XIX<sup>1</sup>, mas foi no transcurso da Primeira República que os contornos deste projeto ganharam um perfil mais nítido, embora os seus resultados ainda se encontrassem em estado incipiente, quando não pífios, para o desafio exigido pelo salto para a industrialização.

#### *A siderurgia no limiar da industrialização*

A produção de aço entre fins do século XIX e a primeira década do seguinte situava-se ainda num estágio bastante precoce quer em termos de tamanho de escala, quer do tipo de base técnica utilizada, e assim a grande indústria siderúrgica não havia se constituído enquanto tal até pelo menos a década de vinte. Na verdade, a produção siderúrgica nacional não chegara nem mesmo a atingir um nível propriamente industrial até então. O desenho dos investimentos recebidos por esta indústria, no entanto, já deixava entrever o rumo que tomaria o desenvolvimento posterior da siderurgia brasileira, porquanto conjuminou políticas protecionistas oficiais; o provimento de uma base técnica especializada no planejamento e na logística dos investimentos através da utilização dos quadros profissionais formados na Escola de Minas de Ouro Preto, fundada em 1879; e o desenvolvimento de uma rede de infra-estrutura de transportes e de disponibilidade de matérias-primas no país que apontava para a garantia da formação de uma base relativamente estreita de pequenas empresas, nacionais e estrangeiras.

---

<sup>1</sup> As tentativas de estabelecimento mais sistemático da siderurgia, entendida como metalurgia de ferro-gusa, remonta ao início do século XIX, como veremos adiante. Contudo, a fusão do ferro no Brasil deparou-se com a dificuldade de competir com o ferro importado da Europa, especialmente o da Inglaterra, que gozava de tarifa preferencial desde a década de 1810.

Até o início dos anos 20, porém, a proteção à formação da indústria siderúrgica ensaiada no Brasil teve um caráter descontínuo em razão da mobilização errática dos sucessivos governos no que tange à concessão sistemática de incentivos para que se pudesse efetivamente lograr o começo da produção de aço a contento. Ademais, Suzigan (2000) demonstra através de um exame cuidadoso da origem da indústria brasileira que três motivos principais obstaculizaram as tentativas de consolidação de uma indústria siderúrgica neste período, quais sejam as dificuldades de importação de máquinas e equipamentos durante a Primeira Guerra Mundial, a escassez de capitais voltados para o financiamento público dos projetos aprovados pelo governo e, associado a isto, a tendência sempre presente, sobretudo dos grupos estrangeiros, de interessarem-se mais pelo lucro imediato oriundo da exportação do minério de ferro do que pelos investimentos na sua conversão em aço.

Face ao crescimento acelerado do consumo doméstico de aço nos anos 10 e à sua exígua capacidade de produção interna – posto que o país contava apenas com uma única usina produtora de ferro-gusa, cuja capacidade atingia ao redor de 4.200 toneladas –, a partir de 1921 foi aprovado oficialmente a concessão de toda sorte de subsídios à ampliação ou ao estabelecimento de usinas de ferro e aço<sup>2</sup>. Das sete empresas contempladas<sup>3</sup>, apenas três conseguiram subsistir: a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, a Usina Queirós Júnior (antiga Usina Esperança) e a Companhia Brasileira de Usinas Metalúrgicas. Dentre elas, cumpre destacar a primeira, que veio a se constituir alguns anos mais tarde na primeira usina siderúrgica integrada do país, tendo em vista a adição das etapas de aciaria e laminação à sua planta originalmente produtora de ferro-gusa, o que representou a inauguração da produção de aços laminados e, com isso, abriu a possibilidade de atendimento de novos mercados.

A criação da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira em 1921, quando a então recém fundada Companhia Siderúrgica Mineira (1917) por um grupo de técnicos e de empresários mineiros passou ao controle do grupo belgo-luxemburguês *Aciéries Réunies de Burbach-Eich-Dudelange* (Arbed), foi a tentativa mais próxima de resolução do problema siderúrgico. Segundo Martins (1976), a Belgo-Mineira foi um marco na trajetória dessa indústria exatamente porque rompeu a resistência oposta pelos grandes grupos empresariais internacionais no que se refere à colaboração estrangeira

---

<sup>2</sup> Foram concedidas às empresas isenção de impostos de importação de máquinas e sobre a construção e exploração de minas, fábricas e seus produtos, empréstimos para a expansão de usinas, redução nos fretes das máquinas, matérias-primas e produtos acabados transportados em ferrovias e companhias de navegação do governo etc.

<sup>3</sup> A usina da *Anglo-Brazilian Iron and Steel Syndicate* e um projeto de Fortunato Bulcão nem chegaram a ser materializados. A Companhia Eletro-Metalúrgica Brasileira e a Companhia Eletro-Siderúrgica Brasileira faliram ainda na década de vinte.

na implantação da siderurgia nacional. Pois como já se frisou aqui, até então os interesses estrangeiros voltavam-se exclusivamente para a exportação do minério de ferro<sup>4</sup>. É importante ressaltar, entretanto, que esta reflexão do autor é válida dentro de limites estreitos, ao tratar apenas de um caso isolado e datado. A vinda de grupos estrangeiros a fim de se associarem ao capital privado nacional com vistas à promoção da montagem do setor siderúrgico nunca chegou a se concretizar de modo abrangente. Aliás, somente com o processo de privatização nos anos 90 essa prática se difundiria, porém através de fusões e incorporações e, portanto, sem implicar expansões da capacidade produtiva de fôlego.

É justamente este ponto da análise que deve ser considerado com mais vagar aqui, conquanto nesse período ocorreu um processo inverso ao que o desempenho da Belgo-Mineira poderia sugerir, haja vista a crise instalada no setor na segunda metade dos anos 20, o que para Suzigan (2000) provavelmente explica o estado de falência a que chegaram as empresas Companhia Eletro-Metalúrgica Brasileira e a Companhia Eletro-Siderúrgica Brasileira, ainda naquela década. E a despeito da criação de tantas outras empresas no curso destes anos – incentivadas ou não com subsídios do governo, pois tal legislação se estendeu até 1927 –, houve uma crise do nível de produção interna em virtude do acirramento da concorrência com o aço importado, decorrente da queda dos preços das importações e da valorização cambial. Isto fica mais patente quando se observa que os produtos siderúrgicos forâneos respondiam por cerca de 95% do consumo doméstico ao final da década.

Para uma análise em perspectiva do setor, as razões imediatas do desenvolvimento tardio da siderurgia – tais como a longa distância entre as minas de carvão localizadas ao sul do país e as de minério de ferro situadas principalmente no estado de Minas Gerais, ambas distantes dos principais mercados do país (estados de São Paulo e do Rio de Janeiro), bem como a escassez de capitais e a baixa proteção tarifária, que apontavam para o horizonte estreito do ponto de vista de um desenvolvimento robusto e sustentado da siderurgia brasileira – são de fato as camadas mais superficiais do problema de ordem estrutural vivido pelo país, notadamente a etapa mercantil da acumulação capitalista, a qual correspondia a limites econômicos e políticos impostos ao próprio processo de industrialização.

---

<sup>4</sup> “C’est à cette période que la divulgation (en 1909/10) d’un inventaire des richesses minérales de l’Etat de Minas Gerais attirera l’attention de groupes sidérurgistes européens et américains sur les riches réserves en mineral de fer à haute teneur existantes dans région. Dans les années suivantes, d’importants gisements seront achetés par des capitaux étrangers” (Ferreira, 1987:254).

Aureliano da Silva (1981:54) resume a questão, ao assinalar que “o problema da siderurgia pesada era inteiramente prematuro na década de 20, porque não encontrava respaldo nem nas necessidades de reprodução do capital mercantil exportador, nem em interesses suficientemente fortes que pudessem conformar a política econômica do Estado. Serão necessárias a mudança do padrão de acumulação e uma nova estrutura de poder, num momento de crise do capitalismo mundial, para que a questão siderúrgica entre, realmente, na ordem do dia”.

No campo da articulação entre as forças políticas e econômicas hegemônicas do país acerca da oposição ostensiva à proteção das indústrias “básicas”, a caracterização feita por Luz (1975:201) é bastante oportuna a respeito dos limites evocados acima, ao demonstrar que as “duas últimas administrações da República Velha foram incapazes de organizar uma tarifa alfandegária que refletisse um plano de larga envergadura e que dispensasse à indústria uma proteção racional. As medidas adotadas continuaram a ser feitas a retalho, ao sabor das circunstâncias. Esses resultados coincidiam com a própria orientação do pensamento protecionista brasileiro, que, com certas exceções (...), era essencialmente oportunista, avesso a todo e qualquer sistema”.

Além da penetração dos produtos forâneos, desde as duas últimas décadas do século anterior vinha ocorrendo uma transformação substantiva na base material do capitalismo nas economias centrais, a qual caminhava *pari passu* com o processo de oligopolização da produção, o que impunha um esforço ainda maior na direção da industrialização pesada no país face à necessidade de superar a condição semi-industrial preexistente (Cardoso de Mello, 1995). A Segunda Revolução Industrial que se desenvolve no seio do capitalismo dos países avançados, com relação especificamente à siderurgia, andava a passos largos em termos de economia de escala e de inovações tecnológicas de produção de aço, o que requeria uma mobilização e concentração de capitais que não estava ao alcance da mão do capital nacional, tampouco o acesso às novas tecnologias dirigidas para esse setor estavam disponíveis no mercado internacional, então fortemente controlado por alguns poucos grupos empresariais estrangeiros.

Em suma, os limites impostos à emergência da grande siderurgia no Brasil, como de resto ao aparecimento de todo o setor industrial moderno, estavam imbricados com a etapa mercantil do desenvolvimento econômico vigente no país. O regime de acumulação capitalista baseado essencialmente na exportação de bens primários tolhia qualquer iniciativa que representasse o desvio daquele eixo de desenvolvimento. No entanto, o tipo de indústria siderúrgica que se montara nos anos 20, cuja maior expoente foi a Belgo-Mineira, se não representava mais um mero arremedo do

modelo agrário-exportador, resultante do excedente de capitais oriundos da exportação do café, ainda estava longe de constituir-se numa alternativa àquele padrão de desenvolvimento. Segundo Cardoso de Mello (1995), a implantação da Belgo-Mineira, ao lado da indústria de cimento nascente, representou o início da fabricação de bens de produção em grande escala, o que denota uma descontinuidade substantiva em relação à estrutura industrial anterior.

### *A definição dos contornos*

A dependência nacional da siderurgia agravou-se ainda mais e foi considerada um problema de fato quando, nos anos 30, as circunstâncias adversas criadas pela depressão instalada após a Crise de 1929 obstaculizaram a importação dos subprodutos do aço. A interrupção do fluxo importador coincidiu, todavia, com a subida ao poder de Getúlio Vargas, em cujo projeto político estava embutida a industrialização como eixo do desenvolvimento econômico. O Estado, que participara contidamente do desenvolvimento anterior da siderurgia no Brasil, sob o manto da crise do mercado internacional, vai atuar em outro sentido, deixando de ser coadjuvante e passando à condição de principal ator na condução do processo de modernização da indústria siderúrgica brasileira.

A resolução da questão siderúrgica percorreu um longo e difícil caminho até chegar a uma solução definitiva durante a Segunda Guerra Mundial. Nesse ínterim, processos de várias naturezas atravancaram o andamento retilíneo da modernização da siderurgia brasileira, desde as transformações da base econômica, passando pelas dificuldades de caráter técnico, até as vicissitudes de ordem política do período. Aliás, os embates políticos tanto no plano interno quanto no plano externo constituíram-se nos móveis determinantes da construção tardia da grande indústria de aço estatal no Brasil.

É verdade que o problema relacionado à ausência de poupança interna voltada para a montagem da siderurgia pesada continuava a persistir entre 1930 e 1937, e se constituiria historicamente no maior entrave ao crescimento do setor. Mas nesse entretempo, os interesses reunidos em torno dos capitais mercantis que queriam manter a todo custo o café enquanto centro dinâmico do desenvolvimento já tinham deixado de ser dominantes em razão do estrangulamento das exportações desse produto, problema este agravado fortemente pelo declínio pronunciado da demanda internacional que se seguiu à depressão econômica mundial, bem como pelo abandono da proteção oficial dispensada aos seus preços no último governo da Primeira República (Furtado, 1971).

Em contrapartida, com o esgotamento da etapa mercantil, a industrialização viria pouco a pouco a ocupar o papel preponderante no processo de acumulação de capital. O avanço da siderurgia, em particular, encabeçava esta nova agenda de prioridades e, por isso mesmo, tomou a dianteira nesse processo e desde o princípio fora definida como objeto privilegiado de intensas lutas no campo político. Nesse sentido, a trajetória do desenvolvimento do setor foi marcada por muitas marchas e contramarchas quanto à definição do rumo que deveria se tomar no período compreendido entre a Revolução de 30 e a eclosão do Estado Novo.

O projeto siderúrgico proposto pelo empresário norte-americano Percival Farquhar, o qual *grosso modo* reivindicava o monopólio da exploração e exportação do minério de ferro em troca da construção de uma usina siderúrgica privada de grande porte mediante financiamento público federal, foi a experiência emblemática do “processo de decisões [que] se desenvolveu num intrincado e complexo jogo de alianças e compromissos em que as várias forças sociais envolvidas procuravam viabilizar seus interesses” (Morel, 1989:87). O ritmo errático testemunhado no período em questão encerrou uma acirrada disputa entre os grupos de dentro e de fora do aparelho de Estado (capital estrangeiro, setores do empresariado nacional, alguns quadros técnico-burocráticos, militares, parlamentares e o governo do estado de Minas Gerais), que debatiam as opiniões a respeito do encaminhamento adequado ao equacionamento do problema siderúrgico e, ao sabor das circunstâncias, não raro tais atores mudavam radicalmente o juízo sobre a questão no curso das negociações (Martins, 1976).

Objetivamente, as querelas que se desenrolaram entre os atores interessados em solucionar o problema siderúrgico na arena parlamentar não chegaram a surtir resultados práticos, haja vista a interrupção súbita pelo Golpe de 37 da tramitação do projeto na Câmara Federal que tratava da matéria. Contudo, visto por um ângulo mais aberto, não se tratou de todo de uma ruptura, uma vez que as discussões que animaram a questão siderúrgica dotaram o governo de um ponto de partida algo mais concreto para a resolução posterior da questão; mas nem por isso diminuiu o dilema vivido por Getúlio Vargas. Premido entre os interesses nacionalistas e a oportunidade tentadora de mitigar os reveses financeiros do país por meio da obtenção de divisas com a exportação do minério de ferro, a ambigüidade de Vargas refletia o equilíbrio instável do sistema de decisões que estava associado, enfim, à indefinição do tipo de indústria siderúrgica a ser perseguido.

Martins (1976) define a era estadonovista como sendo a etapa preambular de um processo cujo percurso se confunde com a própria montagem do aparelho de Estado e que, em última

instância, ao levar a mudanças gradativas na correlação de forças no interior do sistema de decisões em favor dos interesses “despolitizados” dos quadros técnicos pertencentes às fileiras da burocracia do Estado e, em detrimento dos grupos econômicos privados, anteriormente representados no parlamento e noutras instâncias de poder, prenunciou a liderança decisiva dos primeiros na formação da grande siderurgia<sup>5</sup>.

Malgrado a inconsistência da industrialização nos sete anos que precederam o Golpe de 1937 em termos dos seus resultados objetivos, esse período representou a sua origem, na medida em que nele se despertou a consciência da necessidade premente de se plasmar a base do processo de industrialização. A nova configuração – sistêmica – dos canais por meio dos quais seria viabilizado o destino da grande siderurgia, cujo desenho institucional permitiu a articulação dos interesses voltados para a autonomia nacional da produção de aço, estava atada por laços estreitos ao período anterior, traduzindo-se na estruturação de um arcabouço institucional a partir das “diferentes e simultâneas comissões criadas desde 1931 para dar solução à questão do aço [que] foram apontando progressivamente para a necessidade da elaboração de um Plano Siderúrgico Nacional, que culminou com a criação da Comissão Executiva do Plano Siderúrgico, em 1940” (Draibe, 1985:103).

O problema siderúrgico, embora estando inextricavelmente ligado à característica insuficiência de capitais nacionais capazes de financiar a formação de um complexo siderúrgico integrado no país, passou a se concentrar no âmbito político e, mais especificamente, na esfera do Poder Executivo. Em face da recusa dos principais quadros técnicos do Estado em aceitar as condições oferecidas pelos capitais estrangeiros segundo a qual a propriedade da produção de aço deveria estar em poder dos agentes privados, a discussão política sobre o melhor e mais rápido encaminhamento à solução da questão siderúrgica, embora cada vez mais confinada ao aparelho de Estado, de acordo com Diniz (1978), não pôde deixar de contemplar os interesses dos setores empresariais.

Assim, esboçado os parâmetros a partir dos quais prevaleceria a solução estatal do problema siderúrgico, com o fito de esmiuçar e detalhar tecnicamente o projeto e, a um só tempo, resolver o problema das fontes de financiamento indispensáveis à montagem da grande siderurgia, centralizou-se o problema no aparelho de Estado em dois organismos de caráter consultivo que funcionariam

---

<sup>5</sup> Além do fechamento do Congresso Nacional, no que se refere ao favorecimento da centralização das decisões em torno da solução da questão siderúrgica no aparelho estatal, o Golpe de 37 resultou no enfraquecimento dos governos estaduais e da oposição, na repressão dos movimentos sociais e na censura à liberdade de imprensa.

como suportes institucionais, com *status* de agências de planejamento econômico: o Conselho Federal de Comércio Exterior e o Conselho Técnico de Economia e Finanças. O CTEF, palco de intensas discussões, após acirrado debate entre as duas grandes tendências em torno dos termos da participação entre setor privado e Estado e da definição da origem e da forma de inserção do capital estrangeiro, propôs à Presidência da República a volta da proposta de condicionar a implantação de um complexo siderúrgico integrado ao controle estrangeiro da extração e exportação dos minérios.

À primeira vista, esta proposta não surtiu qualquer efeito prático porque não apresentou de forma consistente uma saída técnica, tampouco financeira para o problema no curto prazo e, mais importante, colidia com a afirmação estatizante do governo. Todavia, como salientou Martins (1976:210), “forni à Vargas une indication sur la nature des intérêts en jeu”, fortemente polarizada entre de um lado o Estado e grupos privados nacionais e de outro os grupos capitalistas estrangeiros. Vargas, então, ofereceu como contraponto à moção tirada no CTEF a criação de uma subcomissão no âmbito do CFCE – a chamada Comissão Especial –, ligada diretamente à Presidência da República. Com efeito, a proposta tirada desta subcomissão, que propugnou pela defesa do monopólio estatal na exportação de minérios e da grande empresa siderúrgica, bem como a encampação daquelas de pequeno e médio portes, foi aprovada na sessão plenária do CFCE e, mais tarde, avalizada pelo Conselho de Segurança Nacional.

Tendo em vista a persistente falta de recursos financeiros e a despeito da objeção de parte dos militares, a proposta final do governo federal admitia a participação de capitais estrangeiros no empreendimento, contanto que fosse de forma minoritária. Na verdade, em meio à finalização do processo observado acima, em janeiro de 1939, a tentativa de equacionamento financeiro e técnico da questão siderúrgica já caminhava na direção externa. Disso se pode inferir portanto que a janela de oportunidades aberta pela Comissão Especial quanto à permissão da participação estrangeira não era senão uma decisão obviamente premeditada do governo com vistas à condução do projeto, tanto é que antes do encerramento dos trabalhos da referida comissão, Vargas já havia designado ao então major Edmundo Macedo Soares e Silva a missão de visitar a Europa a fim de sondar as possibilidades de financiamento para a usina siderúrgica pretendida. O relatório do militar, produzido durante as viagens à Alemanha, Inglaterra, Bélgica, Polônia e França, concluiu que seria temerário apostar todo um programa financeiro de construção da usina siderúrgica na exportação de minerais.

Em fins de abril, ainda na Europa, Macedo Soares recebeu ordens de Vargas de partir para os EUA, incumbido de prosseguir com as negociações iniciadas por Oswaldo Aranha com a *US Steel Corporation*. Após os contatos preliminares com os representantes da siderúrgica norte-americana, constituiu-se uma comissão mista presidida pelo próprio Macedo Soares, formada por técnicos norte-americanos e brasileiros, encarregada de estudar e traçar as linhas gerais do projeto de viabilização de uma usina siderúrgica integrada no Brasil. O relatório daquela comissão, embora favorável à construção da usina nos aspectos técnico e comercial, deixou pendente a questão financeira e a participação acionária da firma estrangeira.

Segundo Corsi (1997), essa associação não evoluiu para a consecução financeira do projeto siderúrgico, em parte devido ao temor gerado pela suspensão pelo governo brasileiro do pagamento da dívida externa alguns anos antes e pelo risco que isso pudesse representar para a *US Steel* em termos de perdas dos futuros investimentos, haja vista o receio quanto à ameaça de nacionalização. No entanto, o autor assinala que talvez o principal motivo para a desistência da empresa americana residisse na desarticulação entre os seus departamentos técnico e financeiro e, sobretudo, na ausência de capitais para fazer face às inversões demandadas por um projeto daquela envergadura, pois o ambiente recessivo resultante da depressão dos anos 30 refletia-se sobre a empresa, seja em razão da desvalorização pronunciada das suas ações na Bolsa de Nova York, seja em razão da crise de produção que se abateu sobre o setor como um todo, haja vista a ociosidade de 40% de toda a capacidade instalada das siderúrgicas nos Estados Unidos.

A frustração representada pela interdição do projeto reforçou a atitude de cunho nacionalista para a solução do problema siderúrgico, mas sem deixar se perder de vista a perspectiva de financiamento externo. Munido da base técnica e comercial contida no relatório elaborado pela comissão mista Brasil-Estados Unidos, a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional, formada em fevereiro de 1940, voltou-se para a criação de mecanismos internos que importassem no aprofundamento do processo de concentração de capitais nacionais. Para tanto, organizou-se dois instrumentos de financiamento: o Instituto de Aplicação de Reservas, destinado ao uso de recursos disponíveis nas Caixas Econômicas, nas Caixas de Aposentadoria e Pensões e nos Institutos de Previdência Social e, de outra parte, dos recursos provenientes do Plano Especial de Obras Públicas.

Descartada temporariamente a hipótese de participação acionária estrangeira, foi aventada a possibilidade de angariar as divisas necessárias à importação dos equipamentos nos Estados Unidos (US\$ 17 milhões em forma de empréstimos). Mesmo com os acenos de Vargas de que se valeria das

negociações com a Alemanha com vistas ao financiamento das importações de máquinas e equipamentos da siderúrgica a ser implantada – e de fato estabeleceu-se contatos simultâneos com empresas alemãs –, a tentativa de obtenção de recursos junto ao *Import and Export Bank* e de firmas especializadas na construção de usinas metalúrgicas dos EUA foi mantida à “banho-maria” pelo governo daquele país. Além das razões relatadas aqui, Corsi (1997) atribui o impasse ao fato de que o Departamento de Estado norte-americano tinha restrições à implantação da indústria de base no Brasil; e, por isso, “continuava a conversar, fazendo uso de táticas dilatórias, pois encerrar o assunto, considerado chave para o governo brasileiro, poderia pôr em risco a política de aproximação com o Brasil” (Corsi, 1997:217).

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

A materialização do projeto siderúrgico se deu, enfim, com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional em 30 de janeiro de 1941, “cuja entrada em funcionamento em 1946 constituiu a primeira operação em grande escala na indústria pesada da América Latina” (Tavares, 1977:70). Em outras palavras, mais do que o êxito do empreendimento *per se*, como chama a atenção Tavares (1977), lograr a CSN teve uma conotação maior, na medida em que representou não o fim, mas o ponto de partida de um processo que culminaria numa nova etapa industrial da acumulação capitalista no Brasil. Como veremos na próxima seção, o crescimento e diversificação da siderurgia brasileira deslanchados a partir daquele momento, na esteira da política de substituição de importações, pavimentou o caminho para a montagem de um parque siderúrgico moderno no país.

### *O outro lado da questão siderúrgica: o trabalho*

Afora os problemas de exposição recorrente da indústria siderúrgica nacional nascente à concorrência com as importações e de ausência crônica de capitais, decorrente da centralidade política e econômica do modelo agrário-exportador, o trabalho foi certamente o outro fator decisivo que concorreu para a organização tardia da grande indústria siderúrgica no Brasil. Até o princípio dos anos 20, a força de trabalho – ou melhor dizendo, a falta dela – respondeu em grande medida pelo atrofimento da produção de aço em moldes industriais ainda no seu nascedouro. Doravante, essa lacuna deixa de ser um dos principais entraves à empresa siderúrgica, que por sua vez passa a determinar a formatação e as regras do mercado de mão-de-obra mediante a produção “artificial” de um processo de assalariamento específico.

Foi Minas Gerais que testemunhou os primeiros surtos de produção siderúrgica no país a partir do começo do século XIX e, mais tarde, converteu-se num dos principais pólos da moderna siderurgia do país. A região central daquela província, conhecida também por Zona Metalúrgica, como sugere o próprio nome, reuniu condições propícias para o desenvolvimento pioneiro desse tipo de indústria no país, pois juntava a abundância das principais fontes de matérias-primas (jazidas de minério de ferro de elevado teor e uma extensa área florestal passível de ser transformada em grandes estoques de carvão siderúrgico) com a proteção natural garantida pela sua especificidade geográfica, que tornava difícil e caro o acesso aos produtos importados concorrentes, notadamente no tocante às adversidades associadas à topografia acidentada e ao transporte fluvial.

Do ponto de vista sócio-econômico, a região central de Minas Gerais cultivou uma vocação “natural” ligada aos produtos desta natureza porque fora precedida pelo ciclo do ouro, cuja sustentação dependeu da formação lateral da produção de ferro a fim de manter a infra-estrutura das minas de exploração e, ademais, da criação prévia de pequenos núcleos urbanos (vilas). Tendo em vista a precariedade das condições logísticas de deslocamento da produção para os mercados de consumo na Zona Metalúrgica, que obrigara a formação das manufaturas de ferro (forjas de ferro) nas proximidades das Vilas, as outras atividades econômicas que haviam se desenvolvido periféricamente (ferramentas utilizadas na agricultura, confecção de utensílios domésticos e de itens de transporte) à extração do ouro, foram capazes de sustentar a expansão e maior racionalização da produção siderúrgica posteriormente à exaustão do ciclo aurífero no início do século XIX.

Entrementes, a concentração de uma população numerosa de escravos africanos foi francamente favorecida pelo auge do ciclo aurífero que, quando do seu esgotamento na primeira

metade do século XIX, foi deslocada para as atividades siderúrgicas, sem contar o intensivo e maciço fluxo adicional de africanos em direção ao Brasil, dos quais levas foram enviadas à província de Minas Gerais. Com efeito, no universo da mão-de-obra cativa predominantemente não-qualificada, houve aqueles que não se limitaram a executar tão-somente estas atividades e, não raro, herdaram as primeiras técnicas de fabricação do ferro de outras gerações já instaladas no Brasil ou trouxeram-nas da própria África (Birchal, 1998). Entretanto, malgrado a grande rentabilidade e a multiplicação de unidades produtivas entre 1820 e 1860, as forjas de ferro eram de dimensões relativamente pequenas que compreendiam cada uma no máximo 20 homens por turma de trabalho, bem como os métodos utilizados, sempre primitivos e portanto de baixa produtividade.

A experiência mais exitosa desse período no que diz respeito à tentativa de transitar da manufatura rudimentar para a produção industrial de ferro propriamente dita e, virtualmente, para o aço, foi empreendida por Jean Monlevade, através da expansão da Forja Catalã. Engenheiro de minas francês, formado pela Escola Politécnica de Paris, Monlevade iniciou suas atividades “capitalistas” no Brasil em 1827 e, de fato, quarenta anos depois chegou a ter 4 fornos em operação na empresa e ao redor de 150 escravos trabalhando nas suas instalações. O empreendimento bem-sucedido levado a cabo pelo engenheiro, porém, foi limitado. Como assinalou Libby (1988:161), “a fundição de Monlevade representa uma expansão meramente extensiva das operações, não implicando transformações que conduzissem à configuração de um sistema fabril de produção”.

Todavia, a complexidade e diferenciação da linha de produção pretendidas para a Forja Catalã deparava-se com obstáculos que só poderiam ser suprimidos com a atualização tecnológica nos moldes da que já vinha ocorrendo nos países centrais e, fundamentalmente, por meio da importação de uma mão-de-obra estrangeira especializada na operação dos equipamentos modernos e capacitada para difundir a qualificação profissional entre a força de trabalho “nativa”, já que esta não estava apta a operar os ditos equipamentos. Na verdade, tratava-se de romper a combinação dos quatro elementos básicos – minério, carvão, força hidráulica e mão-de-obra escrava – de uma produção siderúrgica defasada tecnologicamente e de escala reduzida, em nome de uma reestruturação que tinha o fito de promover a modernização da siderurgia e a reorganização do processo de trabalho adaptada às novas condições técnicas.

No entanto, a necessidade de intermediar a passagem da manufatura para a grande indústria mediante a criação de capital social voltado para o desenvolvimento de políticas públicas locais de qualificação requerida, que cabia exclusivamente ao Estado, não foi atendida. Assim, o projeto de

Monlevade foi abortado logo em seguida, quando tem lugar nos idos de 1880 a implantação da linha férrea que ligava o Rio de Janeiro à Zona Metalúrgica, por onde os produtos siderúrgicos forâneos, de maior produtividade e livres dos altos custos de transporte, “quebraram” as forjas nacionais de ferro mineiras e levaram-nas a involuir novamente para o estágio artesanal doméstico.

Tratava-se da frustração de um projeto cujo resultado, talvez, pudesse ter representado a entrada em um novo ciclo de desenvolvimento a partir da sua inserção no circuito tecnológico mais recente do período em questão. Na verdade, a penetração da ferrovia em Minas Gerais era tão-somente o sintoma mais aparente do verdadeiro problema em que repousava a produção de ferro: o trabalho escravo; uma vez que o seu papel era “ao mesmo tempo, catalisador e bloqueador no avanço da siderurgia mineira da época” (Paula, 2001:135). Mas a manutenção de alguma vantagem comparativa na produção de ferro mineira encontrou seu limite extremo com a abolição do regime escravista e, consoante isso, se ressentiu da ausência de mão-de-obra livre disponível no mercado de trabalho (Santos, 1986).

O retrocesso da siderurgia mineira em termos tecnológicos deve ser explicado pelas condições específicas em que foi erigida tal “indústria”, na medida em que se circunscreveu a uma área geográfica relativamente restrita e apoiada em pequenos mercados consumidores isolados com uma demanda estática por tipos de produtos bastante simples, sem qualquer possibilidade tangível de lograr uma acumulação de capital potencialmente capaz de deslançar a modernização da base técnica endereçada à produção de aço. Mais importante, contudo, é o fato de que o largo uso do trabalho do mancípio inibiu as iniciativas que redundassem igualmente nesse desenvolvimento, haja vista a ausência de interesse dos trabalhadores cativos no aprendizado dos processos produtivos e a falta de um componente inerente à organização produtiva baseada no trabalho livre, a saber, o aprimoramento dos meios de poupar mão-de-obra induzido pela busca do aumento de mais-valia (Libby, 1988)<sup>6</sup>.

#### *A Belgo-Mineira: laboratório do assalariamento na siderurgia*

Ao encerramento do malfadado ensaio siderúrgico, sucedeu-se um longo hiato de quase 30 anos até que se chegasse a constituir de forma inédita uma grande indústria siderúrgica produtora de

---

<sup>6</sup> Ao analisar o problema da viabilidade da indústria escravista no Brasil no contexto da crise da economia mercantil-escravista, Cardoso de Mello defende o argumento segundo o qual o problema não residia na insuficiência de proteção à indústria, mas seus limites eram intrínsecos à natureza da configuração das relações de trabalho servis na esfera de

aço no país, pelas razões já expostas na seção anterior desse capítulo. Apesar da sua vocação natural para o empreendimento siderúrgico, o problema relativo à escassez de mão-de-obra disponível na região central de Minas Gerais é reiterado por todo este intervalo de tempo e apenas seria resolvido durante o processo de constituição da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira entre os anos 20 e 30, com a entrada em operação das suas usinas Sabará e Monlevade, as quais vão desfazer o óbice representado pela carência de mecanismos definidores da fixação da força de trabalho nas atividades industriais.

É verdade que, simultaneamente, ou mesmo antes, surgiram algumas outras indústrias siderúrgicas. Não obstante, de acordo com Ferreira (1989), a Belgo-Mineira é a de maior representatividade desse pequeno universo no que concerne ao processo de assalariamento na siderurgia brasileira justamente porque foi a experiência-chave que reuniu o conjunto de condições ideais ao empreendimento siderúrgico moderno. No que se refere à produção, as unidades industriais de Sabará e de Monlevade foram, respectivamente, a primeira usina integrada da América Latina e a maior produtora nacional até o início das operações da CSN; o alto volume de produção atingido pela empresa contou inclusive com a instalação pioneira dos maiores e mais modernos altos-fornos do país, assim como de tantos outros equipamentos das áreas de laminação e de aciaria, similares aos encontrados nos principais países produtores à época. Por fim, cumpre ressaltar o papel de destaque conferido à Belgo-Mineira no que tange à sua capacidade de exportar sua força de trabalho para outras empresas, como a CSN e a Acesita, graças à formação dos primeiros núcleos de trabalhadores versados nas técnicas modernas de fabricação de aço, treinados por profissionais estrangeiros enviados pela matriz da empresa sediada na Europa (Ferreira, 1989).

A necessidade de formar um coletivo de trabalhadores nas atividades siderúrgicas fica patente no momento em que os novos proprietários belgas e luxemburgueses assumem a direção da antiga Companhia Siderúrgica Mineira e decidem, entre outras coisas, transformar a Usina Sabará numa experiência piloto com vistas a suprimir a carência de força de trabalho enquanto o projeto de construir uma planta siderúrgica mais moderna em Monlevade não “saísse do papel”. Entretanto, essa necessidade tornou-se ainda mais premente e imperiosa com a expansão da primeira usina; mudança esta ocasionada pela alteração do plano inicial da direção da Belgo-Mineira de outrora preteri-la e, de outra parte, concentrar todos os esforços no projeto da futura usina de Monlevade,

---

produção. O autor é taxativo ao afirmar “que algumas [indústrias escravistas] tenham surgido demonstra, apenas, o alto grau de proteção de que gozaram os grandes incentivos que receberam” (Cardoso de Mello, 1995:76).

cuja materialização passou a ser conduzida em compasso com o aumento da capacidade produtiva e com a modernização da unidade de Sabará.

As dificuldades impostas à criação de quadros operários estáveis na Usina Sabará concerniam exatamente à elevada taxa de rotatividade “voluntária” e ao constante e intenso absenteísmo da mão-de-obra. As taxas de absenteísmo na Usina Sabará no ano de 1939 eram nos altos-fornos: 28,8%; aciarias: 11,4%; laminação: 13,8%; e no total: 16,5% (Santos, 1986:209). Os motivos que justificavam o caráter voluntário dessas práticas, que se prolongaram dos anos 20 até a década de trinta, são encontrados no próprio contexto geográfico em que se situava a empresa e, por isso mesmo, nas características da estrutura e dinâmica do mercado de trabalho ali presentes. Com efeito, as atividades econômicas da região central de Minas Gerais, quando não se limitavam exclusivamente à cultura de bens de subsistência, no caso da usina em questão muitas vezes os trabalhadores dividiam o tempo de trabalho entre as atividades propriamente fabris e o trabalho no campo, configurando assim um processo incompleto de proletarização na Belgo-Mineira.

A resistência dos trabalhadores em aquiescer com a disciplina fabril é expressa, em parte, pelas condições de trabalho insatisfatórias (sobretudo salariais) oferecidas pela empresa e, no extremo oposto, pela alternativa proporcionada pelo trabalho rural independente, visto que eles “não respondiam a estímulos de ganhos, e a explicação se devia a que praticamente todo brasileiro possuía ‘de fato’ um pequeno pedaço de terra” (Santos, 1986:207). Articulada com a “falha” estrutural presente no mercado de trabalho da Belgo-Mineira, a empresa se ressentia igualmente de um certo controle sobre o fornecimento regular de carvão e sobre a formação de preços desta matéria-prima estratégica, cuja participação, já relativamente grande no seu perfil global de custos, tornava-se crescentemente desproporcional à medida que a demanda por este produto aumentava neste mercado ao longo do tempo.

Ambos os fatores mencionados acima atravancaram sobremodo o desenvolvimento da planta de Sabará e o expediente utilizado na Belgo-Mineira com o objetivo de desbloqueá-lo inaugurou uma etapa de gestão da produção de aço com um tom capitalista visivelmente mais acentuado. Assim, pois, a direção da empresa implementou em 1929 um amplo processo de concentração fundiária mediante a compra, o arrendamento e o recebimento de concessões públicas de vastas áreas florestais em toda a Zona Metalúrgica que, em primeiro lugar, resultou numa espécie de quase-monopólio local da oferta de carvão vegetal – e conseqüentemente “jogou” para baixo os seus

preços – que estabilizou o crescimento da produção de aço na usina, de tal sorte que entre 1930 e 1936 o carvão de propriedade da empresa consumido passou de 46% para 85% (Santos, 1986:202).

Em segundo lugar, tão ou mais importante do que uma certa regulação da oferta e do preço do carvão, a concentração fundiária foi decisiva como ponto de partida do processo de assalariamento, uma vez que expropriou dos trabalhadores do campo os meios de produção de que dispunham, não deixando outra opção à essa população senão a de se ocupar de forma definitiva na Belgo-Mineira e em outras empresas siderúrgicas vizinhas. A fixação e estabilização praticamente compulsória dos trabalhadores nas atividades fabris permitiu à empresa, que antes precisava empregar um número de trabalhadores além do que seria normalmente necessário para precaver-se da rotatividade e do absenteísmo, criar um mercado de trabalho tipicamente capitalista, contando inclusive com um dos requisitos imprescindíveis à reprodução do capital industrial, a saber, um exército industrial de reserva local.

O problema referente à fixação de uma força de trabalho disciplinada na Belgo-Mineira, à primeira vista, poderia ter sido contornado, a exemplo da proletarização que ocorrera nos principais centros industriais do país, a partir de um política oficial de estímulo ao fluxo imigratório europeu para a região central de Minas Gerais. Porém, esta consideração geral deve ser melhor ponderada no caso ora em questão, uma vez que a formação do mercado de trabalho na siderurgia distou completamente dos casos clássicos da industrialização brasileira. Nesse sentido, Minas Gerais não teve a mesma sorte dos outros estados, principalmente com relação a São Paulo, justamente porque sua economia não vivera a metamorfose que compreende a passagem da etapa agro-mercantil para a fase industrial da acumulação capitalista.

Como a economia mineira gravitava predominantemente em torno das atividades de auto-subsistência *vis-à-vis* a dispersa e desorganizada atividade mercantil, não lhe foi permitida a formação prévia de capital, tampouco a concentração de uma massa de trabalhadores proletarizados. Portanto, as pré-condições necessárias à criação de um mercado de trabalho não estavam dadas a *priori*. Vale dizer, conquanto a “válvula de escape” representada pela importação de mão-de-obra estrangeira não se apresentasse como uma forma factível de solucionar a instabilidade e escassez de oferta de trabalhadores à época, o único recurso disponível a se lançar mão para lograr a formação de um mercado de trabalho assalariado na grande indústria de aço no Brasil foi a mobilização e o recrutamento de força de trabalho mediante a expulsão do contingente humano dedicado às atividades rurais, residente nos arredores das usinas da Belgo-Mineira (Ferreira, 1989).

A criação de um mercado de trabalho assalariado a reboque da Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira assinala um evento inédito na siderurgia brasileira. Tratou-se de uma novidade histórica neste campo empresarial que nada teve a ver com as frustradas tentativas pregressas de iniciar a transição da manufatura de ferro para a grande indústria do aço. Experiências totalmente desconexas entre si, tanto em termos técnicos quanto do trabalho, a descontinuidade maior da siderurgia praticada a partir dos anos 20 na Usina Sabará em relação à do século anterior – resolvida em parte pela importação das novas tecnologias de produção siderúrgica e dos profissionais que as dominavam por ocasião da sua transferência para proprietários estrangeiros – residiu sobretudo no trabalho operário, especialmente no que tange à baixa atração exercida por esta indústria sobre a mão-de-obra, tão pouco afeita ao rigor das atividades fabris.

Nesta última seção nossa análise se ateve à outra dimensão da questão siderúrgica, ou seja, nos prendemos tão-somente ao exame do ponto a partir do qual começou o processo de sedimentação do assalariamento na siderurgia que, junto com o papel jogado pelo Estado, engendrou as condições para o setor reproduzir-se de forma ampliada após a Segunda Guerra Mundial, como veremos ainda neste capítulo. Já o conjunto de elementos que conformam a especificidade da formação histórica do mercado de trabalho nesse tipo de indústria no Brasil e suas repercussões sobre as relações industriais será visto no capítulo seguinte a partir de uma perspectiva mais ampla, onde discutiremos os casos de duas grandes empresas siderúrgicas.

## **1.2. Crescimento e diversificação do setor**

Embora já estivesse constituído um parque siderúrgico no país composto de um grande número de pequenas empresas e de algumas poucas empresas de médio porte, destacando-se entre estas últimas a Belgo-Mineira pela sua capacidade produtiva e geração de equipamentos em uso, no que se refere ao volume e ao tipo de aço produzido, o desenvolvimento deste setor mostrava-se bastante incipiente *vis-à-vis* as necessidades presentes no mercado doméstico e, por isso mesmo, nutria uma forte dependência em relação às importações, sobretudo de laminados de aço.

O aumento dos preços relativos dos bens manufaturados importados e as restrições impostas às importações em virtude da queda na obtenção de divisas a partir dos anos 30 induziu o crescimento da indústria nacional. Esse estímulo à indústria superou a capacidade interna de oferta de laminados de aço, na medida em que, mesmo considerando o seu expressivo crescimento durante essa década, por um lado, as dimensões da base produtiva – exclusivamente de aços longos (ou não-

planos) – era ainda bastante limitada e, de outra parte, a ausência quase absoluta de usinas dedicadas à produção de laminados planos no mercado nacional em face da demanda crescente por estes produtos tornava estrutural a dependência externa.

Não bastasse isso, como observa Baer (1970:85), até mesmo o suprimento de formas menos elaboradas do aço encontrava-se seriamente comprometido: “Pareceria, pelos dados referidos, que no início dos anos 30 o Brasil era completamente auto-suficiente na produção de suas necessidades de ferro gusa e que por volta de 1940 o país estava próximo de sua auto-suficiência de lingotes de aço [aço bruto]. Isso, no entanto, é uma ilusão ótica. Uma análise detalhada das importações de produtos laminados de aço (que não eram produzidos aqui) poderá mostrar que uma grande proporção desses produtos era composta de semi-acabados, isto é, produtos que se destinavam a uma operação de relaminação no Brasil. A necessidade de importação de produtos semi-acabados de aço indicaria, assim, que o Brasil não se havia tornado completamente auto-suficiente em suas produções de ferro gusa e lingotes de aço”.

Tabela 1.1 – Produção e consumo brasileiro de gusa, aço bruto e laminados de aço, 1920-1950 (ton.).

	Ferro gusa			Aço Bruto			Laminados		
	Prod.	Cons.	M-C (%)	Prod.	Cons.	M-C (%)	Prod.	Cons.	M-C (%)
1920	14.065	21.050	33,2	0,0	14.409	100	–	–	–
1925	30.046	41.760	28,0	7.559	14.123	46,5	283	373.485	99,9
1930	35.305	37.258	5,2	20.985	24.766	15,3	25.895	259.224	90,0
1935	64.082	64.581	0,8	64.231	69.390	7,4	52.358	345.389	84,8
1940	185.570	185.999	0,0	141.201	147.810	4,5	135.293	414.519	69,4
1945	259.909	260.175	0,0	205.935	233.474	11,8	165.805	465.639	67,5
1950	728.979	728.979	0,0	788.557	803.119	1,8	572.489	843.049	32,6

Fonte: Adaptação nossa a partir de Baer (1970: 86 e 116). M = Importações / C = Consumo.

\* Produção e consumo de toneladas de laminados planos em proporção à produção e consumo de laminados de aço.

De par com a pálida base nacional de produção siderúrgica, outra limitação estrutural estava ligada à natureza de uma das principais matérias-primas utilizadas largamente na fabricação do aço brasileiro naqueles anos. Na verdade, o carvão vegetal caracteriza uma fase rudimentar em relação ao seu congêner mineral. Nem mesmo a implantação de uma planta integrada e de capacidade

instalada relativamente elevada, como a usina de Monlevade<sup>7</sup>, seria capaz de compensar a baixa produtividade industrial e a qualidade inferior dos processos e produtos resultantes da utilização desse insumo. Também temia-se à época que as reservas florestais do país não fossem suficientemente “recicláveis” a ponto de sustentar o crescimento continuado de uma indústria baseada na utilização de carvão vegetal.

Como vimos na seção anterior, esse quadro começou a se inverter com os investimentos majoritariamente estatais realizados na construção da CSN, precipitando assim a transição da *industrialização restringida* para a *industrialização pesada* no país, apesar de tal movimento ter sido deslançado efetivamente apenas a partir de 1956. Estamos nos referindo ao fato de que, vista em retrospecto, a criação da usina de Volta Redonda e de algumas outras grandes empresas de infraestrutura e de insumos industriais no mesmo período já deixava entrever o salto modernizador que daria a economia brasileira. Lessa (1975) e outros economistas conferem papel de relevo à siderúrgica fluminense porque ela representou, ao menos até a implementação do Plano de Metas, o primeiro degrau no sentido da promoção do processo de verticalização industrial e de complementaridade produtiva que caracterizou a nova etapa do desenvolvimento econômico.

Desse modo, a CSN logrou um avanço sem precedentes para a siderurgia, visto que foi precursora na produção de coque e de laminados planos no país. Além disso, ao completar a integração da sua planta com o início do funcionamento das laminações a partir de 1948, ampliou em mais de 50% o volume total da produção de laminados de aço nesse mesmo ano, ou cerca de 198 mil toneladas. Doravante, a indústria siderúrgica testemunhou uma fase de crescimento acelerado e uma diversificação ampla da sua gama de produtos, que se traduziu na expansão física das usinas integradas, semi-integradas e não-integradas preexistentes, e na criação de tantas outras, privadas e estatais. Houve casos de empresas que estavam sendo fundadas por capital privado que, em razão do endividamento, passaram ao controle estatal. Se bem que em menor grau, também ocorreram processos de aquisição que envolveram empresas privadas sem a participação do Estado (Baer, 1970; Coutinho, 1986).

No rol das empresas de porte médio surgidas à época, sobressaíram-se pela maior magnitude física das plantas e complexidade tecnológica a Mannesmann e a Acesita, ambas fabricantes de aços não-planos<sup>8</sup>. A primeira, fundada em 1944, operou de 1949 até o início da década de 60 com fornos

---

<sup>7</sup> Além das usinas Monlevade e Sabará da Belgo-Mineira, até 1940 as únicas siderúrgicas integradas que se utilizavam do carvão vegetal eram as empresas Acesita, Alipert e Barra Mansa.

<sup>8</sup> A trajetória histórica das empresas siderúrgicas que formam o segmento produtor de aços longos está em Paula (1997).

elétricos de aço. A segunda, fundada em 1952 por um grupo privado internacional alemão, entrou em atividade em 1954 e especializou-se na produção de tubos sem costura, bem como em barras médias e pesadas de aços especiais e aço carbono. Entre as pequenas empresas fundadas no período, apareceram um sem-número de usinas, na maioria com escalas inferiores a 50 mil toneladas e algumas poucas com capacidade de até o dobro dessa tonelagem. No segmento de aços planos previa-se em 1952 investimentos em ampliação da capacidade produtiva da CSN para um milhão de toneladas de aço bruto: o chamado Plano do Milhão; companhia que, para usar a expressão de Coutinho e Reichstul (1977:62), viria a se constituir no “núcleo base do setor produtivo estatal”.

Não obstante o arrefecimento da velocidade da industrialização, relegada a segundo plano durante o Governo Dutra, a partir de meados dos anos 50 retomou-se a expansão do setor siderúrgico, agora sob a égide de um Estado que reforçou os laços entre as empresas públicas, o capital estrangeiro e os segmentos mais expressivos do empresariado nacional com o fito de potencializar os investimentos em todos os setores produtivos modernos da economia, logrando assim uma fase estruturalmente diversa da anterior, na medida em que produziu rupturas internas tanto na natureza da incorporação e difusão do progresso tecnológico quanto na composição da oferta industrial. Nesse sentido, o Estado influenciou diretamente o crescimento e a complexificação do setor, na medida em que constituiu e passou a controlar uma série de empresas no decurso dos anos 40 e 50 – concentradas no segmento de aços laminados planos e na utilização de tecnologias modernas à época –, contribuindo para elevar o nível de produção total do setor de 141 mil para mais de 3,7 milhões de toneladas de aço bruto entre 1940 e 1966, dos quais aproximadamente dois terços estavam sob o controle estatal.

A expansão da CSN e da Belgo-Mineira durante os anos 50, assim como a entrada em operação da Cosipa e da Usiminas no início da década seguinte foram os principais motivos do aumento ulterior da capacidade de produção de todo o setor e, mais do que isso, do caráter diversificado e moderno da siderurgia brasileira imprimido pelo Plano de Metas. A intervenção direta do Estado manifestou-se em pesados investimentos na CSN. Responsável por aproximadamente metade de toda a produção do setor, no início da década de sessenta, a companhia chegaria a elevar a sua capacidade de produção de aço bruto e laminados em cerca de 100%, atingindo portanto a meta prevista no Plano do Milhão, vale dizer, de um milhão de toneladas de aço bruto e de 750 mil toneladas de laminados.

Tal desempenho era uma resposta à altura dos objetivos traçados no governo Kubstichek. A mobilização de um arco variado de instrumentos fiscais e de crédito com a finalidade de estruturar a pirâmide industrial privilegiou a siderurgia dentro da composição dos gastos públicos relativos ao universo das indústrias básicas. Muito embora o país seguisse dependendo das importações, pois ainda não se almejava a auto-suficiência plena na produção do aço, as inversões endereçadas à ampliação da capacidade instalada das usinas, ao redundar no aumento de 80% para 85% da produção do aço nacional relativamente ao importado entre 1956 e 1961, permitiram acompanhar a evolução ascendente do consumo doméstico do aço (Lessa, 1975). Em todo caso, a tarefa hercúlea de cumprimento das metas foi satisfeita, tanto mais se considerarmos que se tratava de uma economia que crescia a uma taxa anual média do PIB de 8,6% no período em questão.

Tabela 1.2 – Crescimento da siderurgia e importação de aço durante o Plano de Metas

	Aço Bruto		Em milhares de toneladas Laminados	
	produção nacional	Importação	Produção nacional	Importação
1956	1.365	339	1.074	242
1957	1.470	590	1.130	383
1958	1.659	279	1.304	205
1959	1.866	651	1.492	499
1960	2.279	558	1.707	434
1961	2.485	433	1.928	331

Fonte: Lessa (1975:23).

Malgrado a concepção da Cosipa e da Usiminas respectivamente em 1953 e 1956, o início da construção das suas usinas ocorreria somente em fins dos anos 50. Ambas foram projetadas inicialmente pelos interesses regionais privados, mas a constituição das empresas só foi possível de fato com a participação de grupos estrangeiros e do Estado, este último como partícipe majoritário. As duas empresas entraram em operação no começo dos anos 60 e, juntas, tinham uma capacidade produtiva instalada da ordem de 1,26 milhão de toneladas de aço bruto em 1965. Sem sombra de dúvida, esta foi a maior expansão por que passou o segmento produtor de aços planos até então e a entrada em operação destas duas indústrias no início da década seguinte representou a consolidação de um setor siderúrgico ampliado e diferenciado no país.

No campo privado, o maior grupo siderúrgico de aços longos e o segundo a figurar dentre as maiores empresas, a Belgo-Mineira, expandiu sua produção nos anos 50, aumentando sua

capacidade instalada para aproximadamente 400 mil toneladas no fim desta década. Mais tarde, em 1965, a companhia mineira viria a atingir 450 mil toneladas de capacidade produtiva instalada em suas usinas.

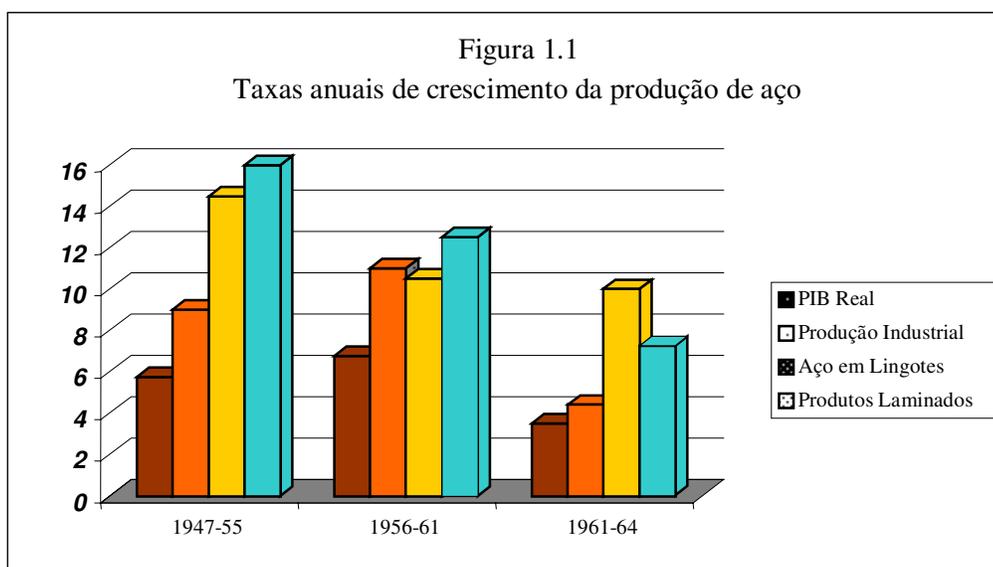
No Pós-Guerra, além da taxa significativa de crescimento da produção siderúrgica, no que diz respeito à diferenciação dos produtos houve avanços sem precedentes no parque siderúrgico brasileiro que não só causaram uma inflexão nas importações do aço, mas determinaram mudanças profundas na estrutura de oferta do aço. De acordo com Baer (1970), já em 1950 o país era auto-suficiente na produção laminados planos. Certamente, a ampliação progressiva da produção de aços laminados planos em relação aos longos no país desde a implantação da CSN, ao mesmo tempo que possibilitou (como indústria fornecedora de insumos) a montagem de um parque industrial moderno no país – haja vista o alto grau de encadeamento intersetorial que possui –, garantiu a reprodução endógena do crescimento da economia dado por esta nova estrutura produtiva que se montara ao longo das décadas de cinquenta e sessenta.

Cumprir fazer aqui um parêntesis para ressaltar a importância do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, que jogou um papel crítico na montagem da siderurgia no Brasil desde a sua constituição em 1952, sem o qual provavelmente o parque siderúrgico jamais haveria de ter atingido a magnitude e o grau de modernização vistas no setor ao final dos anos 80. Além de ter apoiado inúmeras iniciativas empresariais do segmento privado, o BNDE financiou de forma decisiva os planos de expansão de todas as empresas públicas do setor e, ademais, tornou exequíveis projetos que nunca sairiam do papel se não fosse a sua entrada enquanto participante majoritário nas ações dessas empresas para suprir a carência de capital e/ou a ausência de interesse dos agentes econômicos, tal era o montante astronômico de recursos necessários para erigir usinas do porte, por exemplo, da Usiminas e da Cosipa.

Em termos da estrutura nacional de consumo de produtos siderúrgicos, ficou patente a sua diferenciação com a verticalização da estrutura produtiva ocorrida no pós-guerra, cuja transformação consistiu no crescimento dos setores de bens de consumo duráveis e de bens de capital que privilegiam em sua composição os aços laminados planos, tais como as indústrias automobilística, naval, de petróleo, de embalagens e, em menor proporção, a indústria de máquinas e equipamentos. Não obstante, o consumo de laminados longos também continuou elevando-se, induzido pela indústria de equipamentos ferroviários (produção de trilhos) e por uma parte considerável do consumo total de laminados pela indústria de maquinaria. Mas foi sobretudo o ramo de construção

civil que, num contexto de franca industrialização e urbanização do país, “puxou” a maior parte da produção de aços laminados longos.

Em suma, entre 1947 e 1961 as taxas de crescimento da indústria de transformação e do setor de construção civil foram sustentadas pelo crescimento continuado da siderurgia. O volume de produção de aço bruto e de laminados situou-se acima do crescimento do PIB e da própria produção industrial, o que denota a importância conferida ao setor enquanto componente fulcral daquele modelo de desenvolvimento. Observa-se que o crescimento do PIB nesse período sempre apresentou taxas menores do que as relativas ao produto industrial que, por sua vez, também mostraram-se quase sempre menores do que as taxas de crescimento da produção siderúrgica. Nem mesmo no período 1961-1964, quando se presenciou a queda pronunciada do ritmo de crescimento da economia e da indústria, graças à maturação dos investimentos realizados na expansão do parque siderúrgico do país relatada aqui, o nível de produção de aço bruto alterou-se significativamente.



Fonte: Baer (1970:122). Adaptação nossa.

Para Ferreira (1987:310-311), “cumprir considerar que até meados dos anos 60 (apesar da conjuntura de crise do setor), a siderurgia brasileira chegou à maturidade. Isso se traduziu notadamente na existência de um aparelho produtivo que alcançou uma dimensão considerável, mas também numa estrutura relativamente moderna (em termos tecnológicos e organizacionais) e diversificada (ampla gama de produtos e alternativas técnicas). Assim, o processo de substituição de importações no setor chegou formalmente a termo, pois a capacidade de produção ultrapassou o

nível de consumo interno de todos os seus principais componentes. (...) Podemos constatar – *grosso modo* – uma tendência de crescimento da oferta antecipada à sua demanda; a lógica das antecipações sobre a evolução do mercado (portanto a criação de sobrecapacidades de produção planejadas) recolocará aquela substituição de importação<sup>9</sup>.

### *A crise transitória*

Contudo, a consolidação de uma estrutura produtiva ampla e diversificada do setor siderúrgico na primeira metade da década de sessenta, bem como o ritmo intenso de crescimento dos seus níveis de produção que se propagou por todo o pós-guerra, não passaram incólumes à contração do crescimento da economia brasileira que teve lugar entre 1962 e 1967. Ao esgotamento do ciclo expansivo desencadeado na vigência do Plano de Metas, sucedeu-se uma crise generalizada, de natureza cíclica, de superacumulação associada à forte pressão inflacionária que acabou por rebater na elevação dos custos fixos das empresas, sobretudo das grandes siderúrgicas do segmento de aços planos, levando-as a uma situação de desequilíbrio financeiro jamais vista desde quando começara a ter vez o processo de industrialização substitutiva de importações no país.

O declínio global das taxas de crescimento da indústria a partir de 1962, porém, não se refletiu imediatamente na perda de dinamismo e no aumento da capacidade ociosa da siderurgia, pois a queda do ritmo de crescimento da produção e do consumo dos produtos siderúrgicos ocorreria efetivamente a partir de 1964. A explicação para tal comportamento reside na capacidade de resistência oferecida pelo segmento produtor de aços longos, na medida em que o seu maior demandante, o setor de construção civil, ainda permanecia crescendo e sustentando o nível de consumo desses produtos. Por outro lado, os produtos planos foram os mais sensíveis às mudanças ocorridas na economia, principalmente com o impacto sofrido pela indústria de bens duráveis, notadamente a indústria automobilística, que passou por uma redução pronunciada da produção naquela conjuntura.

Ao contrário do sub-setor de aços longos, que oferecia poucos atrativos no mercado externo devido à natureza dos seus produtos, como forma de compensar a queda da demanda doméstica de laminados planos, empreendeu-se um movimento inédito de exportações. Cumpre frisar que em 1963 a exportação de aço bruto somava mil toneladas, ao passo que no ano seguinte esse volume multiplicou-se por 42 vezes, saltando para o patamar inusitado de 262 mil toneladas em 1966

---

<sup>9</sup> Tradução nossa.

(Andrade e Cunha, 2003:4). Todavia, o êxito obtido com os esforços para diminuir a capacidade ociosa das empresas de aços planos foi relativo. Ferreira (1987) lembra que, tendo em vista os preços praticados no mercado internacional, os preços de venda do aço das siderúrgicas estatais no exterior, cujos reajustes eram determinados pelo governo federal, muitas vezes não cobriam sequer os custos operacionais das empresas.

Aliás, para fazer face à subida da curva inflacionária e assegurar as margens de lucros do setor de bens duráveis numa conjuntura recessiva como aquela, a reprodução da lógica de imposição de controles sobre os preços de venda internos repetiu os efeitos das exportações, ao comprometer a capacidade de auto-financiamento das siderúrgicas. Sobre este ponto cabe fazer referência à diferença existente entre os segmentos do setor. Não resta dúvida que a rigidez do controle oficial de preços penalizou especialmente as estatais, pois às empresas privadas era concedido o direito de reajuste dos preços, ainda que regulados por lei. Entretanto, Coutinho (1985) afirma que este último segmento empresarial acumulou perdas significativas. Segundo o autor, se os preços da maior companhia privada – a Belgo-Mineira – ficaram 22% abaixo do índice geral dos preços por atacado em 1965, nas outras empresas, dotadas de menores margens de manobra, a deterioração financeira atingiu níveis críticos.

Quadro 1.1 – Indústria siderúrgica brasileira: capacidade instalada e produção (1964-1966)

Produção total	Ano	Produção	Em milhares de toneladas	
			Capacidade instalada em 1965	Capacidade utilizada com base em 1965 (%)
a) aço bruto	1964	3.044	5.078	60
	1965	2.978		59
	1966	3.775		74
b) aços planos	1964	902	5.927	15
	1965	1.019		17
	1966	1.359		23
c) aços longos	1964	1.207	2.797	43
	1965	1.078		38
	1966	1.317		47

Fonte: Modificado a partir de Baer (1970:118).

Deve-se também tomar em consideração o fato de que a ampliação gigantesca da capacidade ociosa do setor siderúrgico é resultante das perspectivas otimistas embutidas na política econômica, que planejava completar a industrialização do país num curto espaço de tempo. Nesse sentido, as pesadas inversões realizadas até finais da década de cinquenta, traduzidas sobretudo nos dois planos

de expansão da CSN e na finalização da implantação da Cosipa e da Usiminas, cujas usinas iniciaram a produção simultaneamente ao encolhimento do mercado a partir de 1962, responderam pela maior parte do desajuste presente no setor. Não por acaso, a margem de utilização de capacidade instalada no segmento de aços planos nos anos mais agudos da crise (1964-1966) representava menos da metade daquela existente no conjunto das siderúrgicas produtoras de aços longos, a qual já era demasiadamente pequena. E foi justamente a conjunção entre esses eventos e a política de preços que contribuiu para o agravamento dos reveses financeiros do setor.

Seja como for, no seio da crise já repousava a semente donde brotaria uma etapa alvissareira de recomposição da trajetória do desenvolvimento do setor siderúrgico. Apesar da preponderância da política de estabilidade econômica inscrita no Plano de Ação Econômica do Governo sobre o crescimento econômico mitigar “momentaneamente” a marcha da industrialização, o PAEG criou e mobilizou, a seu modo ortodoxo, uma série de instrumentos e meios que concorreram para tonificar o processo de centralização do capital. A literatura econômica reputa a providências como a atração do investimento externo, o aumento da carga tributária, a reorganização do sistema financeiro e a contenção do crédito, do gasto público e dos salários as principais razões que permitiram o recrudescimento do fôlego industrializante a partir de 1968.

### *O segundo ciclo de crescimento*

Com a pujança do Milagre Econômico (1968-73), se fez sentir a recuperação da indústria de transformação, cuja intensidade foi tão notável quanto aquela que presidira a dinâmica da economia durante a primeira metade dos anos 50. Porém, tendo em vista a reunião das condições produzidas ao final do primeiro governo militar supracitadas, a liderança da industrialização passaria a ficar a cargo do setor de bens de consumo duráveis, ao invés do setor de bens de produção. E a reboque do crescimento dos bens duráveis sobreveio a retomada célere da produção siderúrgica. De início, reverteu-se de imediato e por completo o quadro de excessiva ociosidade da capacidade instalada das usinas associado a forte compressão da rentabilidade das empresas através dos níveis de atividade crescentes na indústria automobilística. Por outro lado, a precária condição financeira das empresas foi saneada temporariamente com a liberalização dos preços e a concessão de incentivos fiscais de toda sorte.

Contudo, as siderúrgicas se depararam com o crescimento meteórico da indústria automotiva ainda na virada da década, pois suas usinas já haviam atingido o ponto limite de otimização da

capacidade instalada existente, enquanto a produção de veículos estava em curso. Com isso, a necessidade de satisfazer a procura por aço criou um enorme déficit entre a produção interna e o consumo aparente, o qual foi suprido somente pela importação maciça de laminados (1,42 milhões de toneladas importadas em 1973 contra 262 mil em 1967). A debilidade flagrante da siderurgia nacional para abastecer a indústria nacional deveu-se ao que se passara no ciclo recessivo anterior. A atmosfera de pessimismo reinante naquela conjuntura quanto às perspectivas do setor, decerto reduziu as pretensões de expandir a produção de aço. Prova disso data do acolhimento pelo governo das metas de investimentos contidas no Relatório *Booz-Allen* em 1966, onde se previa a modesta taxa de crescimento do consumo de laminados de 8,5% ao ano até 1975, quando de fato tal movimento ascendente da demanda de aço bruto no período girou ao redor de 30% anuais.

É verdade que não demorou muito para as recomendações constantes no dito relatório serem abandonadas em caráter definitivo. A retomada do crescimento da capacidade produtiva na siderurgia – e da sua sustentação ao longo da década de setenta – somente foi possível com a montagem de uma superestrutura gerencial e administrativa do setor centralizada no aparelho de Estado com o fito de planejar o desenvolvimento da siderurgia *pari passu* ao da economia nacional. A primeira iniciativa tomada nesse sentido foi de natureza contingencial. Como já citado aqui, o governo federal concedeu uma série de incentivos fiscais e reajustes parcelados nos preços de venda do aço com a finalidade de minimizar os problemas ligados à carência de rentabilidade característica do setor nos anos 60, afrouxando temporariamente a subordinação das empresas à tutela da política econômica estabilizante em voga sob o governo Castelo Branco.

Mas foi a formação do Grupo Consultivo da Indústria Siderúrgica, ainda em 1967, que orientou a sedimentação de um novo padrão de relacionamento entre Estado e empresas siderúrgicas, sobretudo as estatais. O GCIS teve como missão precípua expandir e modernizar o parque siderúrgico brasileiro. Com efeito, a primeira proposta concreta de expansão do setor deu-se através da criação do Plano Siderúrgico Nacional em 1968, cujo objetivo seria a expansão do setor em dois quinquênios. A meta do plano projetava a passagem de 4,6 milhões de toneladas de aço bruto produzidas em 1968 para 8,1 milhões em 1972, e daí para 13,4 milhões em 1977. Além disso, o Conselho Consultivo da Indústria Siderúrgica (Consider), formado pelo governo no ano seguinte, teria a função de supervisionar o PSN e a política de comercialização e preços do setor. Lateralmente, a *holding* das siderúrgicas estatais Siderbrás, criada em 1973, ficaria encarregada de captar e gerir os recursos financeiros destinados às expansões (Maciel, 1988; Greco, 1984).

Não obstante, o crescimento vertiginoso da demanda interna de bens siderúrgicos acima da capacidade de produção das usinas, desencadeado logo em fins da década de sessenta, traduziu-se em mudanças nas projeções iniciais do PSN a partir de 1971. A reformulação das projeções resultou na previsão do alargamento da base produtiva do setor para 20 milhões de toneladas até 1980, de respectivamente onze e nove milhões para os segmentos estatal e privado (Coutinho, 1985). No entanto, o elevado déficit entre a produção e o consumo domésticos, da ordem de um milhão de toneladas de aço bruto em 1972, implicou novas alterações nas projeções de expansão do setor siderúrgico brasileiro. Tendo em vista um desempenho sem precedentes da economia brasileira, revisou-se o PSN em 1973 para uma produção estimada em 22,3 e 40 milhões de toneladas de aço para os anos de 1980 e 1985. Entretanto, o consumo efetivo de aço nesses dois anos foi de 15,2 e 12,5 milhões de toneladas (Morandi, 1996:65-66).

Tal expansão sustentou-se graças ao volume elevadíssimo de investimentos, de algo em torno de US\$ 13,5 bilhões de dólares entre 1974 e 1980, sendo que 77% dessa cifra oriundos da  *Holding*  estatal (Paula, 1998:231). Segundo Batista (1988), a magnitude sem precedentes da ampliação da capacidade instalada do setor se inscreve no estilo particular de política econômica levada a efeito na esteira do Segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (1974/79). Sob este aspecto, o autor sintetiza a importância do II PND como “um audacioso programa de investimentos nos setores de insumos básicos (inclusive energéticos), no setor de bens de capital e em infraestrutura de transporte e comunicações. Além de manter o crescimento econômico, estes investimentos tinham como finalidade substituir importações e promover exportações, de modo a ajustar a economia brasileira às novas e desfavoráveis condições internacionais, verificadas após o primeiro choque do balanço de pagamentos” (Batista, 1988:16).

Com efeito, a maior participação do Estado através da produção de insumos básicos e, “puxado” pelo crescimento desses, o estímulo conferido à indústria de bens de capital, sinalizam a mudança do eixo de prioridades que havia balizado a etapa do “Milagre”. A preterição dos bens duráveis na agenda da política econômica do II PND, de acordo com Lessa (1977), assinalou a modificação profunda nas linhas de força do processo de acumulação do capital, onde as grandes empresas públicas dos ramos siderúrgico, mineral, química de base, energia, petróleo etc. colocaram-se estrategicamente no centro do desenvolvimento econômico. Reichstul e Coutinho (1998) demonstram que no bojo desse bloco de inversões a siderurgia aparece como o setor

contemplado com o melhor desempenho dentro do SPE, apesar da sua trajetória vacilante de fluxos de investimentos entre 1974 e 1979 ter sido permeada por fortes oscilações e descontinuidades.

No segmento estatal, além das expansões em curso na Usiminas, Cosipa e CSN, foram constituídas em 1976 e 1978, respectivamente, a Açominas e a CST. Em relação às usinas de médio porte, sublinha-se pela importância a implantação da Aços Finos Piratini e da Usiba, bem como as expansões da Cofavi e da Acesita. Desde 1973 também estava em fase de estudos a construção de outra usina de aços semi-acabados no Maranhão, projeto que nunca chegaria a sair do papel. Aliás, o primeiro conjunto de empresas (aços planos), objeto dos maiores planos de expansão de todo o setor, respondeu por 58% da totalidade dos 9,6 milhões de toneladas de aço bruto acrescida em toda a década de 70 em termos de capacidade instalada, o que representou taxas médias de crescimento correspondentes a 11,6% anuais, patamar acima do total das empresas que compunham o segmento de não-planos, de 8% (Coutinho, 1985:215-232).

Já as expansões propostas para as empresas de aços não-planos continham uma envergadura por demais ousada para as expectativas nutridas pela iniciativa privada. Para Coutinho (1985), tratava-se de um projeto ambicioso que desde a primeira hora encontrou oposições contundentes no meio empresarial. Na ocasião, o Consider havia proposto não apenas a expansão de nove milhões de toneladas, mas a alteração radical da base tecnológica das plantas. Mais especificamente, a fim de contornar a carência financeira das empresas, o governo federal lançou duas alternativas: a primeira dizia respeito à montagem de uma moderna usina integrada a coque, aciaria LD e lingotamento contínuo com o fito de prover aos produtores de não-planos um novo perfil empresarial organizado a partir de um grande conglomerado. A segunda, por sua vez, propugnava pela construção da chamada Coqueria Central incumbida de distribuir o coque para as usinas, desde que seus proprietários substituíssem o carvão vegetal nos altos-fornos. Ambas as propostas foram prontamente rechaçadas pelos empresários, haja vista os pesados encargos financeiros envolvidos nas operações, o atrelamento ao Estado decorrente da sua participação acionária e o desfazimento do esforço empregado no investimento em plantas que se modernizaram à base de carvão vegetal, como é o caso da Belgo-Mineira.

Os impasses gerados nesses dois episódios desembocaram numa retaliação governamental aberta às empresas, às quais acabou restando tão-somente fração irrisória do financiamento prometido pelas agências públicas. De imediato, o governo respondeu em 1972 com a restrição dos incentivos e subsídios endereçados à produção à base de carvão vegetal e sucata. Entretanto, com a

subida do preço do petróleo que aplacou a economia, urgiu a necessidade de viabilizar a exploração de outras formas de energia disponíveis no país. Isso posto, as novas condições provocaram uma reviravolta na relação entre o Estado e as siderúrgicas privadas. Doravante, a política siderúrgica voltou-se menos para a expansão e mais para a modernização industrial deste último segmento sem, contudo, modificar a configuração tecnológica das suas plantas: a Mannesmann e a Belgo-Mineira são dois exemplos eloquentes de empresas que perseguiram fielmente tal estratégia.

Dentre as muitas empresas que se expandiram na década de setenta, fica patente pela notoriedade o Grupo Gerdau. A expansão substantiva do seu conjunto de empresas em mais de um milhão de toneladas de aço bruto, francamente superior à da média das demais empresas do segmento produtor de aços não-planos, resultou da estratégia empreendida pelo grupo gaúcho de modernização, aquisição e constituição de empresas, ampliando significativamente a sua participação no mercado brasileiro de aço em aproximadamente 30%, em matéria de capacidade instalada. Em resumo, o grupo executou a modernização, em 1972, das usinas Farrapos e Rio dos Sinos, da Siderúrgica Riograndense, localizadas em Sapucaia do Sul e Porto Alegre. Adquiriu, no mesmo ano, a Siderúrgica Guaíra, de Curitiba/PR; e concluiu, em 1973, a Usina Siderúrgica da Açonorte, em Recife/PE. Essa fase de expansão foi concluída com a entrada em operação da Cia. Siderúrgica da Guanabara em Nova Iguaçu/RJ, também em 1973 (IBS, 1991).

### **1.3. Crise financeira, modernização produtiva e custo do trabalho**

O impulso meteórico recebido pela siderurgia e pela indústria como um todo no transcurso da segunda metade dos anos 70, todavia, movimentou-se sobre bases movediças, uma vez que desde a entrada em vigência do II PND já se apresentavam condições macroeconômicas estruturalmente adversas ao afã de se promover o crescimento sustentado da economia centrado na industrialização. É quase consensual nos estudos sobre o tema que três são os aspectos chaves que frustraram o sucesso do Plano ainda no seu nascedouro: o processo cíclico de desaceleração resultante do excesso de investimentos envidados durante o “Milagre”, o desaquecimento do comércio exterior e a mudança nas condições de financiamento internacional, com prazos mais curtos e taxas de juros mais elevadas. A despeito disso, o choque permanente entre a persistência do modelo de desenvolvimento e os obstáculos inelutáveis mencionados acima levaria a taxa de inflação a trilhar um caminho de ascensão perene e o balanço de pagamentos a atingir níveis extremos de

desequilíbrio que, em última instância, configuraria uma situação paradoxal de coexistência entre as políticas de crescimento e de ajuste recessivo.

À medida que tal processo controvertido ganhava contornos mais nítidos, ficava ainda mais patente a descaracterização dos objetivos que motivaram a formulação do II PND, qual seja de consolidar o padrão histórico de integração interdepartamental, haja vista a substituição gradativa do investimento privado pelo público e a trajetória cadente das taxas de Formação Bruta de Capital Fixo, estabilizada em patamares abaixo do crescimento do PIB a partir de 1976 (Serra, 1998; Reichstul e Coutinho, 1998).

Em outros termos, malgrado a erosão de um dos pilares de sustentação do II PND – o financiamento externo – e a escalada inflacionária, o propósito do governo Geisel de levar avante o processo de substituição de importações jogou sobre o Setor Produtivo Estatal o pesado fardo do acúmulo recorrente de dívidas. Com efeito, as empresas estatais tiveram que arcar com a maior parte do ônus embutido na faceta recessiva da política econômica, a qual consistiu no aprofundamento da política de controle de preços, cujos reajustes nunca alcançavam o índice geral de preços. Impossibilitadas de garantir a receita operacional necessária ao autofinanciamento, as empresas eram cada vez mais compelidas a tomar empréstimos. E justamente os recursos externos vão ganhar relevância nessas transações, cuja participação elevou-se do patamar de 25% em 1972 para 77% em 1979 (Cruz, 1984:96), porque muitas vezes fazia-se mais premente naquela conjuntura a captação de divisas para a formação de reservas com a finalidade de afastar do horizonte uma possível crise cambial do que propriamente a obtenção de financiamentos destinados à modernização industrial. Por outro lado, às custas de um endividamento galopante e portanto do comprometimento da sua saúde financeira, as empresas estatais tiveram que protagonizar o papel anticíclico na economia até o início da década de oitenta por meio da participação crescente no conjunto das inversões realizadas no país (Cruz, 1984).

As contradições da política econômica assumiriam uma expressão ainda mais explícita nas empresas siderúrgicas estatais, posto que elas deveriam cumprir uma agenda bastante extensa de investimentos e, a um só tempo, viam-se às voltas com a queda progressiva das suas margens operacionais de lucro. À diferença do período 1964-1967, quando se viveu uma onda de contenção dos preços internos dos bens siderúrgicos cujos efeitos deletérios logo foram dissipados em razão do abrandamento dos constrangimentos dos preços administrados e da retomada do crescimento econômico, nos anos que atravessaram o segundo quinquênio da década seguinte em diante

testemunhou-se o uso contumaz da prática de redução forçada dos preços das empresas – sobretudo no breve lapso de tempo compreendido entre outubro de 1978 e dezembro de 1979, momento em que se assistiu uma compressão real dos preços dos laminados planos de aproximadamente 25% (IESP, 1988:301) – em razão do enraizamento da espiral inflacionária no âmago das condições macroeconômicas, que acabou por levar ao limite a descapitalização do segmento estatal do setor e, em última análise, à sua insolvência financeira em meados dos anos 80.

No outro vértice do endividamento, a captação de recursos externos, tentou-se de início estimular invariavelmente a tomada de empréstimos no exterior tanto pelo segmento siderúrgico público quanto pelo privado mediante o manejo artificial da taxa de juros doméstica, de modo que ela se estabilizasse acima das taxas internacionais. Assim, no biênio 1977-1978, praticamente todas as empresas do setor operaram captações vultosas em moedas forâneas. Entretanto, diante dos sinais visíveis de iminente recessão econômica e dos riscos representados pelo encarecimento da dívida naquele contexto internacional de instabilidade financeira, os empresários desistiram da idéia de investir. Assim, as siderúrgicas estatais, pressionadas por uma série de regulamentações, tiveram que preencher o espaço deixado pelas congêneres privadas. Os dados exibidos em Cruz (1998:84) revelam que dos irrisórios 3,9 milhões de dólares captados em 1972 pelas empresas em questão, passou-se para 26,4 em 1974, 128,5 em 1976, até chegar à inusitada cifra de 913 milhões em 1979<sup>10</sup>.

Como resposta ao segundo choque do petróleo em 1979, a reorientação da política monetária norte-americana traduziu-se na elevação substantiva das taxas de juros. As repercussões de tal fato sobre a economia brasileira se refletiu especialmente na condução da política siderúrgica através do sufocamento financeiro das empresas. Com efeito, a necessidade de fechamento do balanço de pagamentos do país, acentuada pelas exigências mais urgentes de obtenção de divisas no mercado internacional com a finalidade de honrar os compromissos com o pagamento dos serviços da dívida externa e de fazer face ao próprio encarecimento das importações de petróleo, conjugada com a retração pronunciada do consumo do aço num mercado interno que aquela altura assistia o franco declínio do nível de atividade, só veio a reforçar ainda mais a moldura do já gravoso quadro de endividamento do setor. De outra parte, a necessidade de manter o diferencial positivo entre as taxas de juros interna e externa obrigou a primeira a saltar na mesma intensidade da segunda.

---

<sup>10</sup> O que significou em termos relativos o aumento de 0,6% para 13,7% do total de empréstimos contratados em toda a esfera pública, inclusive na administração e nas instituições financeiras.

No âmbito institucional, providências haviam sido tomadas no sentido preferencial do fortalecimento da regulamentação das empresas estatais. Para tanto, criou-se a Secretaria Especial de Controle das Empresas Estatais (SEST) em fins de 1979, vinculada à Secretaria de Planejamento (SEPLAN). Não obstante a incumbência de dar continuidade à política de ajuste das estatais às metas mais gerais de combate à inflação, de equilibrar o balanço de pagamentos e de execução dos projetos prioritários de expansão e modernização produtivas, a razão de ser da SEST residia de fato no desempenho da função de converter as empresas estatais cada vez mais em instrumentos da política macroeconômica de ajuste recessivo, o que denota o abandono da concepção anterior de promoção do desenvolvimento industrial. Como assinala Silva (1994:39), “a preocupação eminentemente financeira da SEST (...) restringiu assim um potencialmente amplo espaço de coordenação econômica (a partir da atuação do Setor Produtivo Estatal em políticas industrial, de nacionalização etc.) a um mero acompanhamento do fluxo financeiro”.

As mudanças supracitadas determinaram a entrada definitiva das empresas siderúrgicas numa rota de sobreendividamento sem volta. Não por acaso, entre 1980 e 1985, os empréstimos domésticos e em moeda estrangeira dobraram o seu volume para respectivamente 17,7 e 35,4 bilhões de dólares (Maciel, 1988:172). A evolução dessas cifras exprimem mais fielmente a sua dimensão crítica se tomarmos em consideração o fato de que no ano de 1982 interromperam-se os fluxos de crédito do exterior para o país. Apesar disso, as empresas doravante continuaram colecionando índices crescentes em matéria de captações de recursos externos, tão-somente para fazer jus à rolagem das próprias dívidas.

Ademais, do ponto de vista da qualidade da procedência dos recursos emprestados, diferentemente do segundo estágio de expansão das empresas siderúrgicas estatais, transcorrido entre 1971 e 1978, em cuja base de financiamento externo destacavam-se os empréstimos de origem oficial (BIRD/BID); no estágio seguinte (1979-1988) deprimiu-se muito a participação desses empréstimos, os quais passaram a representar apenas um terço com relação ao estágio precedente, não obstante a manutenção das proporções da ordem de 50% em ambos, entre os montantes oriundos de fontes externas e internas.

Quadro 1.2 – Origem de recursos do segundo PSN: Estágios II e III (%)

Fontes	Estágio II	Estágio III
Moeda Nacional	53,0	54,4
Próprios	32,0	41,8
Outros	21,0	12,6
Moeda Estrangeira	47,0	45,6
BIRD/BID	25,0	8,5
Bilaterais	22,0	35,9
Outros	–	1,2
Total (US\$ milhões)	1.298,00	3.183,00

Fonte: IESP/FUNDAP (1988:278-279).

O relatório do IESP/FUNDAP (1988:280) resume as implicações desta troca de credores internacionais: “este perfil do financiamento torna mais instável a posição das empresas estatais. De um lado, pelo decréscimo nos créditos oficiais, o que implica condições mais onerosas de endividamento seja em função dos custos financeiros diretos, seja pela elevação das reciprocidades. De outro, a parcela de autofinanciamento depende essencialmente do comportamento do mercado e da política tarifária. Esta se revela contencionista para o conjunto dos preços públicos já a partir de 1976, e para os produtos siderúrgicos especialmente em 1978/79, aliando-se à tendência declinante na demanda de laminados, na medida em que arrefece o ritmo de crescimento da indústria. Compromete-se, assim, o elevado patamar de recursos próprios inicialmente estipulado para o financiamento dos investimentos. O endividamento externo, enquanto estratégia de financiamento da economia, funda e condiciona estes movimentos”.

No tocante às diferenças internas ao setor como um todo, enquanto as empresas privadas abrandaram a sua condição de deficitárias mediante a substituição dos passivos em moeda estrangeira por ativos da dívida pública, ao segmento estatal ficou vedada oficialmente lançar mão de tal estratégia. A resultante desse processo foi, por um lado, o saneamento do segmento privado, na medida em que se reduziu os seus gastos em ativos fixos e aumentou-se as suas receitas não-operacionais e, de outro, o crescente endividamento das siderúrgicas estatais, uma vez que, além de serem coagidas pela política econômica em curso a aumentarem as suas dívidas, também foram comprimidos os preços dos seus produtos justamente numa conjuntura recessiva, de modo que contentasse a política anti-inflacionária e de ajustamento externo do período.

Mesmo com as tentativas empenhadas pelo governo de recuperar a capacidade de geração interna de caixa das empresas através de reajustes positivos dos preços dos produtos siderúrgicos na

primeira metade da década de oitenta, esses esforços não acarretaram resultados satisfatórios em face dos gastos operacionais necessários aos investimentos, tornando praticamente inalterado o quadro de subordinação das empresas aos créditos internos e externos. A redução dos preços imposta pelo governo restringiu fortemente a rentabilidade das empresas estatais. Tanto que entre 1978 e 1986, a perda de receitas chegou ao patamar de US\$ 4,1 bilhões e, se somados os custos financeiros, a US\$ 6,3 bilhões (IESP/FUNDAP, 1988:300).

Nesse sentido, em virtude da situação financeira crítica da siderurgia estatal brasileira, vale dizer, do endividamento crônico decorrente do esgotamento do padrão de financiamento público e da restrição do fluxo de novos recursos oriundos do exterior, o primeiro governo civil a tomar posse após o ciclo de administrações militares tentou avançar mudanças na situação de insolvência das empresas através de uma abordagem diferenciada do problema siderúrgico. Em suma, o novo enquadramento da política siderúrgica significou o intento de infletir o modelo de relacionamento entre Estado e empresas vigente até então, mediante a substituição da dependência das siderúrgicas dos ditames da política macroeconômica ortodoxa por uma linha de gestão pública baseada no princípio de uma certa autonomia empresarial; a partir da reestruturação dos mecanismos de financiamento.

Durante a segunda metade dos anos 80, portanto, empreendeu-se o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás com vistas à recuperação e garantia de uma trajetória de desenvolvimento auto-sustentado das empresas alicerçada na capacidade de geração interna de gasto independente dos aportes de recursos públicos. Para tanto, adotou-se medidas de superação do endividamento das empresas que extrapolassem os meros mecanismos de política tarifária dos anos anteriores, sabidamente ineficazes para a reversão da precária condição dos setores mais endividados. Estas medidas foram mobilizadas no sentido da ampliação do raio de atuação do governo, abrangendo a recapitalização das grandes empresas estatais e da *holding* Siderbrás; não mais apenas pela política de reajustamento dos preços dos produtos, mas também por meio da intervenção direta do Estado com o fito de diminuir os estoques de dívidas e de desestatizar parte do parque siderúrgico.

No que diz respeito ao programa de realinhamento tarifário, a fim de possibilitar às empresas margens operacionais positivas, as repetidas tentativas de colocar os preços do aço acima dos índices inflacionários careciam de intervalos menores e de continuidade nos reajustes para compensar a sua desvalorização frente às recorrentes perdas de controle da inflação. Sob esse aspecto, o malogro dos sucessivos planos de estabilização que tiveram lugar na segunda metade da

década (do Plano Cruzado ao Plano Verão), ao provocar a queda real dos preços dos bens siderúrgicos em 55% entre março de 1985 e o mesmo mês de 1990 (Passanezzi Filho, 1992:33), inviabilizou o projeto de desconexão da siderurgia estatal da política econômica. O movimento circular ordenado pelo congelamento dos preços, retomada da espiral inflacionária, atraso na correção dos preços, estrangulamento financeiro das siderúrgicas, nova política de realinhamento, sinalização para um novo patamar de inflação e novamente congelamento dos preços, correspondia a um circuito fechado que por sua vez punha regularidade à deterioração financeira das empresas.

Na segunda frente do plano de saneamento, Cosim, Cofavi, Usiba, Cimetel e Nossa Senhora Aparecida foram privatizadas. A transferência dessas empresas para a iniciativa privada se deu segundo um critério de seletividade que preservou o núcleo da siderurgia estatal, mormente as empresas produtoras de aços laminados planos. De acordo com Passanezzi Filho (1992:34), “o processo de retirada do Estado da produção de não-planos não era novo. Vem desde 1971 quando o Plano Siderúrgico Nacional definiu como uma de suas metas a nítida divisão de áreas entre o setor estatal (aços planos) e o setor privado (aços não-planos). Entre 1975 e 1985, ainda durante os governos militares, houve uma progressiva e lenta diminuição da participação estatal no setor, de 21% para 16%. Em primeiro lugar, devido aos elevados investimentos privados nesta área e à prioridade do investimento estatal na área de aços planos e, em segundo, devido à desativação de algumas linhas estatais de produção de não-planos. A novidade da política da Nova República foi o meio através do qual se pretendia atingir o objetivo de redução da presença estatal no segmento de não-planos, a privatização das pequenas e médias siderúrgicas estatais”.

A terceira e mais importante medida tomada refere-se à execução no ano de 1987 do saneamento financeiro do sistema Siderbrás propriamente dito, com vistas ao equacionamento parcial do elevado grau de endividamento das grandes companhias (CSN, Cosipa, Usiminas, Açominas e CST) e da sua *holding*. A intervenção do governo e a maior parte dos recursos públicos destinados atuaria, na primeira etapa, no sentido de assumir parte do endividamento das empresas através da transferência das suas dívidas e compromissos para a *holding* e, posteriormente, na alocação de recursos para a liquidação do total do serviço da dívida via capitalização, tanto nas empresas quanto na *holding*, até o ponto em que o grau de endividamento das mesmas fosse compatível com a capacidade interna de pagamento.

Contudo, a estratégia de saneamento não se deu de forma uniforme para o conjunto das empresas. Esta política privilegiou as empresas cujo grau de endividamento estivesse muito além da

capacidade de pagamento, isto é, somente o montante acima das suas respectivas capacidades de amortização receberam aportes de capital do Tesouro Nacional. Assim, apenas a Açominas e a CST incorporaram 75,3% da totalidade das transferências. Portanto, a primeira empresa passou a deter apenas 10,5% da dívida total das controladas frente aos 30,8% anteriores; e a CST, 3,6% em relação aos 10,5% pretéritos. Na Usiminas, por seu turno, as transferências compreenderam somente um pouco mais de 10% do seu nível de endividamento, o que a tornou a empresa mais endividada ao final desse processo (Passanezzi Filho, 1992:41).

A *holding*, por sua vez, face ao não cumprimento da capitalização prometida pelo governo, viu agravada a sua situação financeira, na medida em que ao seu endividamento anterior, correspondente a um quarto da dívida total do Sistema Siderbrás, teve ainda que incorporar um volume substantivo de transferências de dívidas e compromissos provenientes das empresas, passando a acumular um passivo superior à metade de todo o Sistema. Apesar do critério questionável de diferenciação segundo a capacidade de pagamento das empresas controladas do Sistema Siderbrás e da *holding* ter arcado com o ônus das empresas controladas, o saneamento mostrou-se parcialmente eficiente, visto que reduziu sensivelmente os níveis de endividamento das mesmas para cerca de três vezes da sua receita operacional anual<sup>11</sup>.

Apesar do abrandamento do grau de endividamento das empresas, o plano de saneamento do sistema Siderbrás não foi capaz de “quebrar” a subordinação persistente das empresas à política econômica, pois o plano tinha como pano de fundo justamente a autonomização financeira das grandes siderúrgicas. Malgrado a minimização dos reveses financeiros, a sua permanência insuflou a idéia de privatização não só do setor de siderurgia, mas da constelação das empresas estatais brasileiras; idéia que nunca deixou de figurar na ordem do dia. Ao invés disso, como será discutido no terceiro capítulo, ela passou a ocupar progressivamente o epicentro da agenda governamental à medida que se acentuavam as contradições do modelo econômico, de tal modo que atingiu o seu

---

<sup>11</sup> No processo de capitalização das dívidas da siderurgia estatal estava previsto, para ocorrer no prazo de seis anos, a transferência de US\$ 4,13 bilhões das empresas controladas para a Siderbrás; e, numa operação subsequente, a União alocaria recursos do Tesouro Nacional para as referidas empresas e para a  *Holding* (dívida própria e assumida das empresas) em valores correspondentes a, respectivamente, 2,64 e 8,22 bilhões de dólares. Além disso, fazia parte desse roteiro operações de refinanciamento da ordem de US\$ 2,62 bilhões por meio do BNDES. Todavia, a execução do saneamento representou a mudança do plano original, pois toda a dívida das empresas a ser coberta pelo governo ficou também a cargo da Siderbrás. Com isso, a partir de 1987, o total das dívidas das empresas repassadas à  *Holding* atingiu a cifra de US\$ 11,3 bilhões, que por sua vez significou a redução do endividamento a um terço da receita operacional anual. Já a capitalização da  *Holding*, embora tenha ficado aquém do prometido pelo governo, somou o montante de US\$ 8,25 bilhões, sem contar o lançamento no mercado de US\$ 2,1 bilhões em debêntures não conversíveis em ações. Assim, ao final das operações, descontou-se da Siderbrás aproximadamente 72% do total das suas dívidas (Passanezzi Filho, 1992:39-47).

ápice no início da década de noventa, quando então se formaram as condições políticas propícias para levar avante o desmonte do aparelho produtivo estatal.

### *O papel das exportações*

Diante do encolhimento do mercado nacional consumidor de aço e da subida repentina da taxa de juros, o estímulo à aceleração do ritmo de exportações siderúrgicas foi o meio encontrado pelo governo para superar, à moda conservadora, os entraves que dificultavam o combate à inflação e o cumprimento das obrigações referentes ao pagamento do serviço da dívida externa. De modo inusitado, o volume de exportações de produtos siderúrgicos cresceram mais de sete vezes entre 1979 e 1989. A média anual no período 1979/82 correspondeu a 1,8 milhões de toneladas, enquanto que no período 1983/87 ficou na casa dos 6,2 milhões de toneladas. No período 1988/90, as exportações atingiram a marca de 10,2 milhões de toneladas, o que praticamente quintuplicou o nível de exportações comparativamente à média do primeiro período. Ou seja, entre o primeiro e o último período, o índice de exportação passou de 13,3% para 43,3% de toda a produção siderúrgica nacional (IBS, vários anos). No que coube à siderurgia estatal, as metas de superávites na balança comercial foram satisfeitas. Concomitantemente à manutenção do nível desses produtos em patamares razoáveis de utilização da capacidade instalada durante toda a década de oitenta, o elevado nível das exportações, até mesmo acima das expectativas mais otimistas nutridas à época, permitiu que o Brasil figurasse no rol dos maiores países exportadores de aço.

Contudo, se visto pela ótica da rentabilidade das empresas, o grande volume das exportações na década não correspondeu e nem sequer aproximou-se do que seria um retorno compensador. Em primeiro lugar, tal disparidade se deveu à permanência da superioridade dos preços praticados internamente em relação aos praticados no mercado internacional, embora os primeiros tenham diminuído consideravelmente desde a derrocada do II PND. Em segundo lugar, a deterioração dos preços dos produtos siderúrgicos levou a uma queda substantiva dos preços médios, haja vista o predomínio dos aços semi-acabados (de menor valor agregado) em relação aos laminados na pauta de exportação do setor. Assim, ao contrário do que ocorreu com a boa *performance* das exportações no que diz respeito ao volume físico de aço vendido, o faturamento mostrou-se bem menos pujante, respondendo por apenas 7,9%, 21,1% e 24% da receita total, respectivamente para os períodos referentes à quantidade exportada mencionados acima (IBS, vários anos).

Tabela 1.3 – Exportações, faturamento e preços na indústria siderúrgica (1979-1990)

Anos	Faturamento (%)			Exportações (10 <sup>3</sup> ton.)	Preço FOB (US\$ 10 <sup>6</sup> )	Preço Médio US\$/ton.	Participação de semi-acabados nas exportações (ton. em %)
	Mercado interno*	Mercado externo	Outras receitas				
1979	91,3	6,4	2,1	1483,8	449,9	303,2	31,5
1980	91,4	6,1	2,5	1497,8	551,2	368,8	14,0
1981	91,3	6,4	2,1	1860,1	682,3	366,8	6,2
1982	86,9	9,9	3,1	2346,2	724,6	308,9	5,1
1983	72,4	23	4,4	5131,6	1222,8	237,9	6,9
1984	76	21,3	2,6	6442,0	1654,1	256,8	20,2
1985	76,8	20,4	2,7	7089,8	1641,6	231,5	33,6
1986	80	16,9	3,0	6118,2	1446,9	236,5	40,3
1987	77,2	19,1	3,6	6531,6	1553,0	237,8	52,3
1988	68,1	28,4	3,4	10895,8	3279,2	301,0	38,4
1989	71,8	24,5	3,5	10780,0	3312,8	n.d.	50,5
1990	69,2	27,9	2,7	8995	2794,4	n.d.	39,1

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos). Elaboração nossa. \* Percentuais em relação aos valores correntes.

Afora a ampliação do nível de exportações da siderurgia brasileira promovida pela retomada da economia norte-americana e pela abertura de novos mercados, a natureza dos produtos siderúrgicos exportados, notadamente os menos nobres do conjunto disponível no país, foi sintomático de uma divisão clara entre as empresas produtoras de aços com maior valor agregado, situadas nos países avançados; e aqueles menos nobres, produzidos nos países “emergentes”. No caso brasileiro, esta divisão mundial da produção foi reforçada de forma deliberada pela política econômica então em curso, na medida em que, por exemplo, as duas maiores empresas (CST e Açominas) que entraram em operação na década de oitenta serviram a esses propósitos. Não foi à toa que o preço médio das exportações de aço teve uma queda de aproximadamente 36% em apenas oito anos: US\$ 368 por tonelada em 1980 e US\$ 237 em 1987.

Enquanto muitos países avançados procuravam modernizar as suas plantas no sentido da inovação de processos e investiam na melhoria da qualidade/diversificação dos seus produtos, as empresas brasileiras siderúrgicas, por seu turno, seguindo movimento diametralmente oposto, foram alvo da ampliação da capacidade produtiva com base na fabricação de produtos menos elaborados e de reduzidas possibilidades de diferenciação, o que denota claramente a ascendência da estratégia comercial para “fora” sobre o projeto de desenvolvimento do setor ancorado em premissas de longo

prazo. Para se ter uma idéia da importância conferida a esses produtos na pauta brasileira de exportações na década de oitenta, basta constatar a partir da tabela acima que a participação dos aços semi-acabados no volume total dos bens siderúrgicos exportados evoluiu de 6% para 33% entre 1982 e 1985, e atingiu a marca de 50% em 1989.

Não obstante os efeitos deletérios produzidos pelo ímpeto exportador, é de todo modo inegável que o setor de siderurgia continuou crescendo na esteira desse movimento, e à sombra dele, as grandes usinas prosseguiram no caminho rumo à modernização, sobretudo aquelas formadoras do sistema Siderbrás e, mais notavelmente, as produtoras do segmento de aços laminados planos, como será visto no próximo capítulo. Com efeito, embora a economia brasileira se encontrasse bastante deprimida e o consumo externo não fosse capaz de absorver todo o potencial do parque siderúrgico nacional, o setor acumulou entre o início e o fim dos anos 80 um crescimento anual médio da produção da ordem de 6,1%, enquanto a sua posição no *ranking* mundial de produtores de aço saltou de décimo-oitavo lugar em 1970, para sétimo em 1985, e três anos depois, para sexto lugar (IBS, vários anos). Segundo Maciel (1988:182), tal desempenho resulta em grande parte da soma de investimentos realizados entre 1974 e 1983, que colocou a siderurgia brasileira atrás apenas do Japão e dos Estados Unidos nesse quesito, muito embora o esforço nacional despendido tenha sido no mínimo quatro vezes maior com relação àqueles dois países.

### *O fator custo do trabalho*

Afora as vantagens comparativas tidas pela siderurgia brasileira no comércio internacional, como a ampla disponibilidade de energia com tarifas subsidiadas, a abundância e ótima qualidade do minério de ferro encontrado no país, o seu grande potencial hidroelétrico, bem como os subsídios concedidos pelo governo às exportações, certamente o custo do trabalho foi um fator de extrema importância para a colocação competitiva dos produtos siderúrgicos no mercado externo. Maciel (1988) chama a atenção para o fato de que, para efeito de comparação internacional, a medição dos custos de mão-de-obra deve ser procedida com cautela. Se se toma como parâmetro comparativo para 1985 os custos salariais por tonelada produzida, no Brasil tal custo é superior ao da Inglaterra e do Japão. No entanto, os dados esposados pelo autor para o mesmo ano a partir dos custos médios salariais unitários demonstram, a rigor, resultados completamente diferentes. Sob esse critério, o custo do trabalho brasileiro do setor aparece como o mais baixo entre os grandes países produtores

de aço: Brasil: 4,1 US\$/hh; França: 9,4 US\$/hh; Inglaterra: 6,2 US\$/hh; Alemanha: 10,4 US\$/hh; Japão: 10,6 US\$/hh; e Estados Unidos: 23,1 US\$/hh (Maciel, 1988:196).

Assim, desde pelo menos a instalação da crise econômica em fins da década de setenta, o custo de mão-de-obra na siderurgia reduziu-se progressivamente, exceto nos anos de 1981 e 1982, quando a queda da taxa de crescimento da produção no setor estava conjugada à elevação dos salários médios das empresas, evento este cuja explicação provável, segundo Batista (1988), repousa na associação entre o desemprego proporcionalmente maior entre os trabalhadores com menores salários e a apreciação da taxa de câmbio real no período. No nível desagregado por empresa, os dados individualizados sobre o custo do trabalho mostram uma evolução bastante semelhante àquela testemunhada no conjunto do setor. Salvo para a Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida, os trabalhadores de todas as siderúrgicas, independentemente da condição de propriedade estatal ou privada, de pequena, média ou grande escala, acumularam perdas salariais consideráveis ao longo desses anos.

Tabela 1.4 – Custo de mão de obra do setor siderúrgico no Brasil (1977-1986)

Anos	US\$/trab-ano	US\$/ton.
1977	4601,8	70,3
1978	5387,0	74,3
1979	6137,3	74,8
1980	6151,0	69,4
1981	7619,0	94,9
1982	7945,6	102,4
1983	5300,0	58,9
1984	4439,2	39,0
1985	4768,8	37,8
1986	5744,6	44,6

Fonte: Batista (1988:58). Nota: considerou-se o número de empregados no último mês do ano, a folha de pagamento do ano, e as taxas câmbio médias anuais.

Tabela 1.5 – Custo médio da mão-de-obra em empresas selecionadas (1974-1983)

Empresas	US\$/ton.						
	1974	1976	1978	1980	1981	1982	1983
CSN	59	99	90	86	110	110	64
Usiminas	40	36	69	53	91	78	53
Cosipa	56	113	69	63	94	135	53
Acesita	66	90	170	125	203	176	92
Mannesmann	53	96	158	147	190	252	163
Cosigua	50	51	47	40	46	50	32
Belgo-Mineira	47	79	100	125	144	118	67
Vibasa	-	-	-	-	152	177	78
Riograndense	49	68	66	56	80	64	53
Aços Villares	194	326	495	305	437	590	360
Aços Anhanguera	62	86	92	79	127	112	61
Dedini	38	58	119	94	98	78	46
N. S. Aparecida	50	80	97	106	165	172	139

Fonte: Maciel (1988:322).

Ainda que não existam informações estatísticas completas para todo o período que compreendeu a segunda metade da década, é indiscutível que a partir de 1983 a SEST imprimiu maior contundência à política de redução dos custos operacionais e, em particular, de contenção dos salários reais no segmento público do setor, que de resto atingiu todo o setor produtivo estatal. Dessa maneira, o vigor assumido pelas medidas de arrocho salarial com a criação dessa agência governamental veio a se fortalecer ainda mais naquele quinquênio, à medida que o setor já se ressentia da perda significativa do fôlego do seu ritmo de investimentos e que os malfadados planos econômicos de estabilização tornava cada vez mais premente o crescimento das exportações e; mais importante, à medida que a crise financeira, que acometera as empresas estatais em fins dos anos 70, passou gradativamente a ditar a lógica de gestão empresarial das siderúrgicas em prejuízo de uma “filosofia administrativa” que primasse por níveis de remuneração do trabalho à altura dos crescentes níveis de produtividade colecionados durante o período.

A análise fundamentada e minuciosa dos determinantes dos desequilíbrios financeiros do Setor Produtivo Estatal realizada pelo IESP/FUNDAP, da qual vale a pena destacar um trecho, é ilustrativa da “instrumentalização contraditória” das empresas, submetendo-as a uma espécie de camisa-de-força, isto é, ao abandono por completo da racionalidade interna em nome de objetivos que extrapolassem a capacidade de absorção microeconômica: “Por um lado, os gastos em investimentos se reduzem no conjunto dos gastos do SPE, passando de cerca de 26% no triênio

1980/1982 para 17% no período seguinte. De 1983 a 1986, os investimentos do SPE permaneceram num patamar 30% inferior ao registrado em 1980. Da mesma forma, note-se que os gastos com pessoal representaram, em média, tão-somente 12% do total ao longo de todo o período, tendo decrescido substancialmente de 1982 para 1984. Efetivamente, o montante das despesas totais com funcionários das estatais federais, a partir de 1983, é inferior ao volume de encargos financeiros, que crescem continuamente de 1980 a 1985, passando de 5% para 13,4% da despesa total” (IESP/FUNDAP, 1988:142-143).

Se é verdade, porém, que a remuneração do trabalho sofreu reveses contumazes nos anos 80, especialmente em virtude do seu aprisionamento à dimensão financeira, não se tratava apenas de um problema conjuntural nem tampouco de uma realidade confinada ao universo das usinas siderúrgicas de propriedade do Estado. Pois *pari passu* com a constituição do bloco das grandes empresas nas décadas pretéritas, os salários dos operários do setor, quer das estatais, quer das privadas, já vinham sendo permanentemente “corroídos” pelas vicissitudes da política salarial que tivera lugar principalmente na década de sessenta. Com efeito, a supressão sumária de alguns importantes direitos trabalhistas, sancionada pelos governos militares, acertou em cheio a vida sindical daqueles metalúrgicos – então em pleno processo de organização –, ao limitar o poder de mobilização dos trabalhadores.

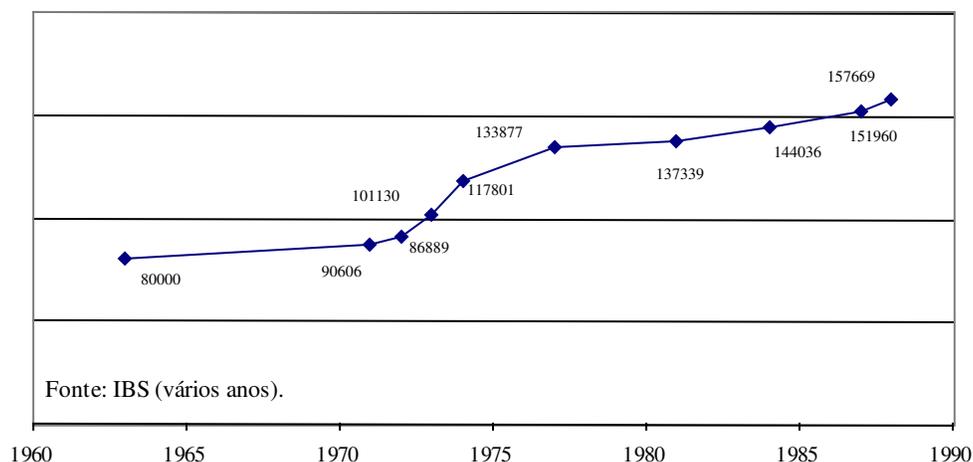
Por outro lado, a formação dos salários nas grandes siderúrgicas enraizou-se historicamente em moldes similares àqueles que caracterizaram as grandes empresas como um todo, de modo que as primeiras repetiram doravante as características do padrão de desigualdade de distribuição salarial presentes no seio dessas organizações capitalistas e, quiçá, na estrutura social do Brasil. Em virtude da carência de pesquisas preocupadas com o exame desse tema a partir de uma abordagem generalizante do setor, os estudos de caso disponíveis sobre algumas empresas demonstram que os dois extremos da pirâmide hierárquica guardam diferenças descomunais entre si, ao revelarem que no topo poucos ocupados recebiam altas remunerações, ao passo que a base abrigava a maior parte dos trabalhadores recebendo salários pífios, não raro equivalentes ao valor do salário mínimo. Outro traço de desigualdade, que acabou por exacerbar a concentração de rendimentos preexistente, refere-se ao clientelismo reinante nos altos escalões (muitas vezes sem função profissional efetiva) das siderúrgicas estatais durante e mesmo depois do regime militar.

Já o ritmo acelerado de geração de empregos e o aparecimento de uma gama variada de tipos de ocupações proporcionada pelo advento das grandes empresas, que haviam crescido e se

multiplicado rapidamente na esteira da formação do complexo siderúrgico brasileiro no transcurso dos anos 60 e 70, segundo alguns dos mesmos estudos supracitados, seria um dos objetos preferenciais da política conservadora da SEST na década seguinte, a qual compeliu as empresas estatais – geralmente com o consentimento das suas diretorias – a conter ao máximo novas contratações de trabalhadores. Em contrapartida, promoveu-se contratações de terceirizados para o preenchimento das vagas ociosas. Tudo isso a despeito da expansão da capacidade instalada e da produção de aço, mormente a entrada em operação da CST e da Açominas. As empresas privadas, por sua vez, além de lançarem mão de expedientes conducentes à precarização dos contratos de trabalho, haviam reduzido muito o seu potencial de contratação em razão da ruptura na trajetória de inversões em 1978.

Não por acaso o número de trabalhadores terceirizados no setor em 1983 cresceu pouco mais de 12% em relação a 1973, quando nesse lapso de dez anos o nível de ocupação total e do emprego com carteira profissional aumentaram em, respectivamente, 36% e 37%. No quinquênio seguinte, no entanto, a evolução da ocupação de ambas as categorias de trabalhadores (empregados e terceiros), ao inverter radicalmente as suas posições relativas num contexto de queda pronunciada do ritmo de crescimento do total de ocupados do setor no período (14%) – para menos da metade do ritmo registrado na década anterior –, implicou a troca de sinais do processo de assalariamento em favor da precarização dos contratos de trabalho, uma vez que o número de empregados cresceu cerca de 7,6% entre 1983 e 1988, ao passo que o contingente de terceiros conheceu um crescimento de mais de 100%, dobrando o seu tamanho de 9.588 para 19.461 trabalhadores (IBS, vários anos).

Figura 1.2  
Evolução da ocupação no setor (1963-1988)



Ciente dos riscos implicados em tecer generalizações, pode-se afirmar que o poder de enfrentamento sindical foi demasiadamente débil para fazer face à onda de constrangimentos sobre os direitos dos trabalhadores das usinas até os anos 70. Seja porque havia uma desorganização operária “espontânea” entre os metalúrgicos, cuja origem advém das condições desfavoráveis em que se formou o mercado de trabalho nas empresas, quase sempre localizadas no meio rural e longe de outras empresas (os casos mais freqüentes estão nas siderúrgicas antigas), seja porque tal desorganização foi provocada exogenamente pelo populismo, que inculcou a ideologia do progresso e do “trabalhador sem patrão” (sendo a CSN o exemplo mais conspícuo), bem como pelo golpe de 64, que infundiu a fórceps o imobilismo no meio operário de praticamente todas as empresas.

Somente a partir do início dos anos 80 é que começariam a despontar reações organizadas dos metalúrgicos e se faria sentir a sua oposição mais tenaz à política de precarização do trabalho, embora a categoria nunca chegasse a soldar os seus interesses comuns a ponto de consolidar uma unidade política em base nacional. Assim, algumas das mudanças ocorridas na trajetória dos salários e do emprego, vistas aqui brevemente, decorreram de alterações operadas na regulação do trabalho do setor público e do mercado geral de trabalho. Contudo, elas constituem decerto a camada mais epidérmica de um movimento que envolveu mudanças mais profundas, inextricavelmente ligadas às características intrínsecas do mercado e das relações de trabalho tecidas nas empresas siderúrgicas brasileiras, tais como o alcance da internalização do mercado de trabalho *vis-à-vis* a natureza

específica do processo de produção nas grandes indústrias siderúrgicas; o momento político e econômico em que fora deslanchado o início das atividades produtivas nas diversas usinas, que terminou por plasmar a formação de um coletivo de trabalhadores com traços sindicais específicos; e a desconcentração espacial típica da conformação do parque siderúrgico nacional, com usinas localizadas geograficamente em pontos isolados dos meios urbanos e distantes umas das outras, características que dificultaram a organização dos trabalhadores para além das fronteiras estabelecidas pela chamada “unicidade sindical”.

## CAPÍTULO 2

### TRAJETÓRIAS SINDICAIS E O SIGNIFICADO DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Durante as décadas de setenta e oitenta ocorreram transformações importantes e céleres na siderurgia brasileira. Apesar do número de empresas inauguradas não ter sido tão expressivo, o período em questão foi testemunha de um notável movimento de expansão da capacidade instalada e de uma diversificação da linha de produtos sem paralelo na história do setor no país, ao chegar a triplicar os níveis de produção e de exportações. O nó górdio do “problema siderúrgico” havia sido finalmente desatado quando a produção doméstica pode fomentar inteiramente os setores modernos da economia, ajudando a consolidar a internalização do processo de industrialização pesada. A realização dessa façanha deve ser creditada principalmente aos esforços envidados pelo Estado que, ao desenvolver uma gama variada de instrumentos econômicos com vistas à centralização de capital, tornou factível a instalação de um parque siderúrgico moderno no Brasil, sobretudo da fração de empresas pertencentes ao segmento de aços laminados planos: CSN, Cosipa e Usiminas.

Este capítulo consistiu na análise da formação e da trajetória do segmento siderúrgico de aços laminados planos, a partir da qual procurou-se deslindar os limites e possibilidades que determinaram o sentido da evolução tecnológica trilhado por estas empresas em todo o seu ciclo estatal. Para tanto, pretendeu-se caracterizar sua modernização e expansão produtivas ocorridas na esteira da evolução tecnológica do setor em nível mundial, bem como as inovações sem precedentes embutidas neste tipo de indústria. De outra parte, a partir de uma perspectiva histórico-comparativa, passamos em revista duas experiências críticas de relacionamento entre capital e trabalho na Cosipa e CSN, procurando identificar a especificidade de cada um dos sindicatos no que se refere à forma de organização e de representação dos trabalhadores.

## 2.1. O processo de trabalho na indústria siderúrgica\*

A fabricação do aço nas usinas siderúrgicas modernas obedece a lógica produtiva que caracteriza as chamadas indústrias de processo, tais como a química, vidro, petroquímica, cimento e energia nuclear. Estas indústrias guardam entre si alguns traços em comum que as distinguem das demais no que tange ao processo de produção. O *lay out* delas assume uma forma particular, uma vez que as várias fábricas, que aparentemente estão dispostas de modo desorganizado e estanque dentro das usinas, na verdade correspondem a etapas interdependentes que se sucedem umas às outras ou que “trabalham” em simultâneo, conformando assim um processo de produção único. Ao contrário dos processos produtivos discretos (do tipo montagem-usinagem), é inerente às indústrias de processo o emprego de recursos tecnológicos de automatização, devido às condições hostis ao homem e à própria natureza da elaboração dos produtos. O ambiente com altos níveis de temperatura e pressão requerido pelas reações físico-químicas torna necessário a automatização, por meio de aparelhos eletrônicos de medida, controle e comando à distância, a fim de oferecer aos trabalhadores a possibilidade de operação dos equipamentos.

Diferentemente das usinas não-integradas e semi-integradas, que como sugerem seus nomes, contêm apenas algumas etapas da produção, nas siderúrgicas integradas a integração das várias “fábricas” representam as partes coordenadas e conexas de um universo mais complexo de operações que compreende toda a extensão do processo produtivo e, por isso mesmo, são tidas como as indústrias mais modernas do ramo siderúrgico. A produção de aço nelas envolve basicamente a sucessão de quatro etapas de operação, a saber nesta ordem: (i) o tratamento e a preparação de matérias-primas nas sinterizações e na coqueria para facilitar a operação subsequente; (ii) a produção do ferro-gusa por meio da redução do minério de ferro nos altos-fornos; (iii) a transformação do ferro-gusa em aço propriamente dito em outros fornos (aciarias); e, por fim, (iv) a laminação dos lingotes de aço, que permite a obtenção de uma gama variada de subprodutos finais no que se refere aos tipos e dimensões dos itens produzidos.

Os mecanismos automáticos introduzidos progressivamente no desenvolvimento histórico da siderurgia, cuja função é assegurar a precisão das reações físico-químicas que devem ocorrer conforme a programação definida inicialmente e tornar cada vez mais contínuo o fluxo da produção, visam buscar a maior integração possível entre as distintas seqüências produtivas mediante a

---

\* Para descrever as principais etapas do processo produtivo na siderurgia e as principais inovações embutidas na sua evolução tecnológica, baseamo-nos em Bedeschi Costa (1995), Baer (1970), Ferreira (1989 e 1997), Morandi (1996), Borges (1983), Batista (1988), Maciel (1988) e Moreira (2000).

eliminação de uma série de porosidades presentes ao longo do processo produtivo, que são preenchidas pelas intervenções humanas. Não obstante a sua natureza automatizada, mesmo considerando os esforços de pesquisa tecnológica empregados nessa direção, na siderurgia continua a subsistir importantes pontos de descontinuidade no fluxo de produção<sup>12</sup>. Figuram entre os pontos mais importantes, o vazamento do alto-forno, a transferência do ferro-gusa dos altos-fornos para a aciaria, o processo de lingotamento e a transferência dos lingotes de aço da aciaria para a laminação.

Assim sendo, pode-se resumir de forma estilizada as principais fases componentes do processo de produção do aço nas usinas integradas a coque e pontuar a evolução tecnológica de maior vulto por que passaram as principais áreas destas indústrias.

A primeira etapa consiste no tratamento das matérias-primas. Os insumos básicos para a fabricação do aço são a sucata, ferro-ligas, energia elétrica, fundentes, refratários, além de óleo combustível, gás natural, oxigênio e água. Porém, as matérias-primas mais importantes são o ferro e o carvão. Estes dois últimos insumos constituem os elementos centrais do processo de preparação inicial do aço. Submetido a sucessivas reações, o carvão transforma-se em coque, estando assim em condições apropriadas para converter o ferro em ferro-gusa na etapa de redução (alto-forno). Amiúde, o coque é obtido por meio de níveis elevados de aquecimento do carvão na coqueria, haja vista a propriedade que tem esse equipamento de retirar as impurezas e reduzir o teor de carbono desse minério. Ao contrário do carvão vegetal, o carvão mineral se adapta à produção nas grandes usinas porque é dotado de maior resistência para suportar os elevados níveis de pressão de carga presente nos altos-fornos de grandes escalas.

Com a finalidade de aumentar o rendimento da redução do ferro, as usinas integradas passaram a contar com sub-unidades industriais na ponta inicial do processo produtivo, que precede à etapa de produção do coque. Nesse sentido, os processos mais difundidos encontram-se na sinterização. O primeiro consiste na aglomeração dos finos de minério de ferro através de fusão. O sinter tem por função reduzir sensivelmente o consumo de coque nos altos-fornos. Quanto à tecnologia de aglomeração, que desempenha um dos papéis mais importantes na indústria siderúrgica moderna, a principal mudança introduzida consistiu na substituição quase por completa, dos processos descontínuos (Greenwalt, HIB, Smidth) pelas linhas de produção contínua Dwight-Lloyd, método que recebeu nas últimas décadas vários melhoramentos técnicos. Assim, a adoção

---

<sup>12</sup> “Descontinuidades” ou “pontos de descontinuidade” referem-se àqueles pontos em que as ligações entre diferentes operações, por não serem automatizadas, necessitam do trabalho humano para serem efetuadas, ou mesmo de alguns equipamentos que se interpõem no transcurso do fluxo produtivo.

destes equipamentos pelas empresas propiciaram avanços de suma importância no que tange ao tratamento prévio do minério de ferro.

As transformações descritas acima traduziram-se no desenvolvimento e na generalização do emprego de técnicas de enriquecimento das matérias-primas que, por sua vez, proveu melhorias significativas no rendimento dos altos-fornos em termos de ganhos de produtividade<sup>13</sup>. Neles, são carregados o coque, o minério de ferro e os fundentes, principalmente o calcário, sob níveis elevados de temperatura. Durante o processamento do ferro-gusa, o coque serve a um só tempo como combustível de fusão e agente redutor do minério de ferro, ou seja, quando dele se remove o oxigênio. Já os fundentes têm por função purificar o ferro, retirando dele as impurezas por meio de reações químicas. As empresas mais modernas se utilizam ainda de outros recursos para acelerar o processamento, como a injeção de oxigênio e óleo. Separado o ferro-gusa da escória, o primeiro é vazado do forno em direção à etapa de refino, onde fabricar-se-á o aço propriamente dito.

Afora a otimização da performance dos altos-fornos via melhorias na etapa de tratamento das matérias-primas, sua tecnologia conheceu desenvolvimentos importantes. A partir dos anos 50, as mudanças técnicas introduzidas nestes equipamentos foram orientadas principalmente no sentido do aumento da quantidade produzida, procurando ao mesmo tempo reduzir o custo de produção do gusa. Tais resultados foram obtidos com a elevação do rendimento das instalações através da ampliação das dimensões dos equipamentos e com o menor consumo das matérias-primas por tonelada de aço decorrente do tratamento prévio destas. No que concerne à elevação do rendimento dos equipamentos, numerosos aperfeiçoamentos foram introduzidos, tanto na tecnologia do equipamento propriamente dita, quanto nos métodos de operação dos altos-fornos. Dentre estes aperfeiçoamentos, pode-se destacar as melhorias no sistema de resfriamento e nos revestimentos refratários, adoção do funcionamento à contra-pressão elevada, injeção de combustíveis auxiliares e, mais importante, a automatização crescente do controle dos processos.

Nos altos-fornos mais modernos, a automatização, inclusive, permite a centralização do controle e comando das operações de carregamento do forno a partir de painéis instalados na cabine de operação, de acordo com a programação inicial da operação. Com efeito, a automatização nesta área dispensa parte do trabalho manual dedicado ao controle das operações relativas aos processos

---

<sup>13</sup> Embora tenha havido uma alteração tecnológica vultosa no que diz respeito à fabricação do ferro-gusa, a saber, o chamado processo de redução direta, a tecnologia de redução mais amplamente difundida continua sendo a dos altos-fornos, sobretudo nas usinas integradas, tendo em vista o fato de que as suas grandes dimensões garantem maiores níveis de produtividade.

físico-químicos. Os mecanismos automáticos existentes nesta área têm como função transmitir informações sobre a marcha do forno em termos de vazão de ar do mesmo, bem como a temperatura, a pressão, o volume e a altura da carga. Contudo, o grau de automatização presente neles não eliminou por completo as discontinuidades inerentes à etapa de redução. Na verdade, ainda persiste uma alta incidência de tarefas executadas manualmente com a finalidade de corresponder às exigências requeridas de composição química e temperatura, o que atesta a permanência de porosidades no fluxo produtivo do ferro-gusa.

A etapa seguinte consiste na produção do aço propriamente dito. O seu processo de fabricação é semelhante ao da produção do ferro-gusa, por se basear em cadeias de reações físico-químicas em ambientes de altíssima temperatura e pressão. Nesta etapa, o aço é obtido pelo refino do gusa oriundo do alto-forno, através da oxidação do carbono e de outros elementos misturados ao gusa dentro das chamadas aciarias, tais como o silício, o manganês, o enxofre e o fósforo. Isto é, o oxigênio e outros aditivos são inseridos no interior do forno e se encarregam de reduzir ainda mais o carbono e de remover as impurezas do ferro-gusa até o momento em que o aço é transportado para as lingoteiras (o aço é suspenso por pontes rolantes e levado para a plataforma, onde é despejado nas lingoteiras). A exemplo da etapa de redução, a de refino também se caracteriza como um processo semi-contínuo, cuja automação é restrita a algumas operações, havendo diferenças fundamentais entre os dois principais tipos de equipamentos nesta área da produção, quais sejam os fornos de aciaria e o lingotador.

Dois principais tipos de aciaria devem ser, em geral, considerados: o que elabora o aço por meio do sopro de oxigênio direto sobre o gusa em fusão – o processo “pneumático” – e aquele que opera o refino do gusa e da sucata fundida na soleira – processo de “sola” ou “aberto”. Nas indústrias siderúrgicas integradas emprega-se predominantemente o processo “pneumático”, segundo o sistema LD (as iniciais das cidades austríacas de *Linz* e de *Donavitz*, onde pela primeira vez foi usado esse processo em escala comercial). Já os processos de “sola”, notadamente o forno *Siemens-Martin* (SM), não obstante a sua aplicação também em grandes empresas, ao deixar gradativamente de ser utilizado na produção em massa do aço, teve o seu uso concentrado em pequenas e médias empresas siderúrgicas, dividindo espaço com os fornos elétricos.

Embora o princípio seja o mesmo para ambos os processos, o modo pelo qual o processamento do aço ocorre a partir de cada um deles distingue-se sobremaneira entre si. O processo SM difere radicalmente do processo LD. O primeiro utiliza um princípio regenerativo para

aquecimento do ar, o qual se destina a aquecer o forno e propiciar a ocorrência das reações químicas e físicas necessárias. Já o segundo é baseado no sopro direto do oxigênio puro na carga do forno (ou convertor), constituindo um processo de produção mais rápido, uniforme e contínuo. O processo SM caracteriza-se portanto pela maior descontinuidade das operações (quase total inexistência de mecanismos automáticos no fluxo produtivo) e, por extensão, pela lentidão das seqüências produtivas. Ademais, as estimativas de investimento e de custo de operação desse processo corresponde ao dobro da aciaria LD.

Mais especificamente, no forno SM, a fusão e o refino da carga, formada por ferro-gusa e sucata, são realizados sobre uma soleira ácida ou básica, utilizando-se como fonte de calor uma chama de elevada temperatura. Esta é alimentada pelo ar injetado nas laterais (queimadores). Na aciaria LD, o oxigênio puro é injetado diretamente no banho através da lança de oxigênio, sendo portanto um processo de fabricação de aço muito mais rápido e eficiente, pois o processo SM utiliza-se tão-somente do ar como fonte de suprimento de oxigênio, para alimentar a combustão do forno. Pelo fato do processo de fabricação na aciaria SM ser lento, o calor gerado pelas reações de oxidação das impurezas é insuficiente para manter a marcha do refino (na aciaria LD este calor é suficiente), tornando necessária a utilização de fontes auxiliares de combustível, tais como gases de alto-forno, natural ou de coqueria.

A inovação tecnológica representada pela introdução do conversor LD representou, com isso, um avanço sem precedentes para a indústria siderúrgica em termos de ganhos de produtividade. Seus resultados revolucionaram a produção siderúrgica no mundo: a substituição do sopro de ar pelo de oxigênio e o desenvolvimento de controles automatizados desse sopro permitiram reduzir o tempo de uma “corrida” de aço para níveis bastante reduzidos. Desde a preparação da carga recebida pela aciaria até o vazamento do aço produzido nas lingoteiras, que no processo SM compreende um grande conjunto de operações com duração de cinco a seis horas, no forno LD o ciclo de operações varia em média entre 20 e 30 minutos, suprimindo deste modo inúmeros pontos de descontinuidade que residiam nesta etapa do processo de produção das usinas. Além disso, tal inovação proporcionou ao aço maior soldabilidade e resistência ao envelhecimento.

A segunda sub-etapa presente na área de refino é o setor de lingotamento. Ele constitui a fase intermediária entre a etapa de fabricação do aço propriamente dito na aciaria e a etapa final do processo produtivo: a laminação. No processo de lingotamento convencional exige-se uma série de operações que, por sua vez, encerram um grande número de descontinuidades ao longo do seu fluxo

produtivo. Nesse método, *grosso modo*, depois de produzido o aço nos fornos SM ou LD, o objetivo é prepará-lo para sua conformação mecânica nas laminações. Ou seja, na área de lingotamento, o aço é colocado em lingoteiras (espécie de moldes) para ser solidificado. As lingoteiras serão a seguir carregadas para o setor de laminação, onde será feita a retirada (“estripamento”) dos lingotes de aço e o posterior reaquecimento dos mesmos, para estarem em condições físicas passíveis de serem conformados mecanicamente de acordo com o tipo de empresa.

A exemplo da aciaria, o sistema de lingotamento viveu uma das inovações mais importantes no campo da siderurgia. A sua difusão durante o pós-guerra consistiu no desenvolvimento da tecnologia do chamado lingotamento contínuo. Este método permitiu a produção a partir do aço bruto líquido sem a intermitência típica da técnica convencional: semi-produtos, como placas, blocos e tarugos, em todas as dimensões adequadas às etapas posteriores de laminação; o que representou um aumento sem precedentes da flexibilidade do método em relação à gama de tipos de subprodutos do aço que podem ser elaborados. Pode-se resumir de forma simplificada a operação de lingotamento contínuo no seguinte: o sistema consiste em despejar uma “corrida” de aço numa máquina de lingotamento até alcançar o molde que lhe dará a forma de barra (ou placa), eliminando-se portanto a necessidade da operação de desbaste do material. Este já sai da lingoteira sólido em sua parte externa, sendo resfriado na etapa final por chuveiros de água. Em seguida, as lingoteiras são colocadas em carros que se movem por trilhos. Após o tempo de acalmação, são enviadas para o setor de laminação, onde os lingotes serão “estripados” e, por conseguinte, laminados.

O lingotamento contínuo substitui todas as operações que integram o ciclo do lingotamento convencional (desbaste, solidificação, aquecimento e transporte dos lingotes para os fornos PIT’s). Sua introdução significou, em primeiro lugar, a eliminação de boa parte dos pontos de descontinuidade nesta etapa da produção, reforçando ainda mais a integração das várias “fábricas” da usina como um todo e, especificamente, estreitando o nexo entre a aciaria e a laminação. Em segundo lugar, as inovações implantadas na etapa de lingotamento contínuo trouxeram consigo uma redução pronunciada dos custos econômicos embutidos no método convencional. A supressão de várias descontinuidades no curso da produção potencializaram os ganhos de produtividade das usinas, uma vez que a diminuição do número de operações antes necessárias permitiu uma economia considerável de tempo de fabricação, de energia e de mão-de-obra.

Na laminação, última etapa do processo produtivo, os lingotes de aço sofrem transformações mecânicas e químicas que acabam resultando em diversos subprodutos “semi-acabados” (blocos,

tarugos, placas e as platinas) os quais poderão doravante passar para a etapa de acabamento. O processo de laminação, na verdade, reúne dois processos seqüenciados com a finalidade de produzir artigos siderúrgicos específicos conforme as necessidades do mercado. A laminação a quente, como indica o termo, ocorre com a conformação do aço sob altíssimas temperaturas, quando o material lingotado é reaquecido e depois toma a forma desejada pela empresa. Já a laminação a frio, realiza-se em temperatura-ambiente por meio de incursões de natureza química e mecânica que modificam algumas das propriedades do aço, aumentando sua dureza e resistência e conferindo-lhe maior diversidade de aplicação em outras indústrias.

Os chamados produtos “acabados”, subdividem-se entre os laminados planos (chapas, fitas, tiras etc.) e os não-planos (perfis estruturais, trilhos, barras redondas e quadradas, cantoneiras, fio-máquina, tubos sem costura etc.). Os produtos laminados podem ser subdivididos, de acordo com a sua utilização principal, em chapas grossas que são destinadas às indústrias pesadas como construção naval, vagões ferroviários e estruturas metálicas; bobinas e chapas finas a quente, utilizadas principalmente pela indústria automobilística; bobinas e chapas finas a frio, consumidas na indústria automobilística, na fabricação de eletrodomésticos e na confecção de móveis de aço; chapas revestidas com camadas protetoras de zinco ou galvanizadas – mais resistentes à corrosão – e outros revestimentos (cromadas, chumbadas), destinadas a aplicações na indústria automobilística, de implementos agrícolas, de utilidades domésticas; e folhas de *flanders*, com uma camada protetora de estanho, cuja utilização dirige-se à fabricação de embalagens, como as latas de refrigerante.

As maiores inovações neste campo referem-se, decerto, à produção de laminados planos. Face ao aumento progressivo da demanda por estes produtos, sobretudo da indústria automobilística norte-americana, a incapacidade das siderúrgicas de então para responder a contento tal procura traduziu-se, a princípio, na difusão da tecnologia de trens contínuos para a laminação de chapas grossas a quente de produtos planos de aço (*hot strip mill*), adaptados em seguida também à laminação a frio (*cold strip mill*). O emprego do laminador “contínuo” permite um aumento considerável das velocidades de laminação e, ademais, reduz as necessidades de reaquecimento dos semi-produtos no transcorrer do processo de laminação, entre os trens desbastadores e os trens acabadores, determinando aumentos da margem de produtividade também consideráveis.

Paralelamente à difusão mundial do laminador contínuo, deve-se ressaltar a introdução progressiva da informática (controle da laminação por computador) nos equipamentos mais modernos. O laminador automatizado desenvolve as vantagens do sistema de laminação “em

contínuo”, notadamente no tocante à velocidade de fabricação, à confiabilidade do equipamento e às economias de mão-de-obra e energia. Mais do que isso, aos incrementos de produtividade auferidos com as inovações da base técnica do equipamento central de laminação, somaram-se melhorias na periferia do equipamento (fornos de aquecimento dos lingotes e semi-produtos, bobinadeiras, sistemas de resfriamento, dispositivos de controle de qualidade etc.) e nos processos de tratamento/revestimento dos produtos laminados (estanhagem, galvanização, zincagem etc.).

## **2.2. A siderurgia brasileira rumo à fronteira tecnológica**

Não se pretendeu na seção anterior explicar em detalhes o funcionamento da produção na indústria siderúrgica, tampouco se quis dissecar os pormenores que envolveram a complexa evolução tecnológica testemunhada ao longo da sua história, o que fugiria inteiramente do nosso objetivo de examinar tão-somente os traços gerais das inovações de processos e de produtos que fizeram a sua modernização e, com isso, auxiliar a compreensão do significado da trajetória tecnológica do setor no Brasil. Da constelação de empresas siderúrgicas existentes no país, aquelas que mais se aproximaram do estado-da-arte mundial conformam o segmento produtor de aços laminados planos (Cosipa, CSN e Usiminas) quer em termos de escala, quer de excelência dos equipamentos, quer ainda do estágio de elaboração dos produtos. Para tanto, colocaremos em evidência na presente seção a trajetória percorrida por estas empresas na esteira do Plano Siderúrgico Nacional, que teve lugar nas décadas de setenta e oitenta.

### *O segmento produtor de aços laminados planos*

Como vimos no primeiro capítulo, um longo período foi dedicado à resolução da questão siderúrgica no Brasil. O debate em torno da construção da *grande siderurgia* no país tornou-se imperioso em virtude da urgência para se internalizar a etapa industrial do desenvolvimento capitalista. Para tanto, a criação de uma indústria pesada do setor que pudesse fomentar o crescimento e a modernização do parque industrial brasileiro no bojo da política de substituição de importações, de forma a lograr uma estrutura econômica mais independente dos ditames e das condições externas, tornava-se assim imprescindível. Essa discussão perdurou desde, pelo menos, a instalação da Comissão Nacional de Siderurgia em 1931 e se intensificaria durante o Estado Novo, quando então se decidiu, enfim, após várias tentativas malsucedidas, pôr em marcha a construção da

CSN no decurso da primeira metade da década de quarenta: a primeira usina siderúrgica integrada a coque do país.

Com o equacionamento dos problemas financeiros relativos à obtenção do financiamento externo, o projeto de montagem da usina pôde ser finalmente concluído. As suas grandes dimensões de escala e o seu caráter organizacional verticalizado, ao abranger desde a produção das principais matérias-primas, passando pela dotação de uma rede de infra-estrutura invejável, até a fabricação de chapas laminadas, folhas revestidas e uma linha de galvanização, representaram o pioneirismo em matéria de produção de laminados planos de aço no país e, com isso, significou o passo decisivo no sentido da modernização desta indústria.

A despeito do término bem-sucedido das obras civis e da instalação dos equipamentos da usina, a conservação de um certo desajuste entre as operações das “fábricas” somente foi superado quando a capacidade ociosa da laminação foi compensada com a instalação do quarto forno SM na usina em 1948, o que elevou a capacidade da aciaria para 300 mil toneladas de lingotes por ano. Em fins de 1944, a coqueria, o alto-forno, a maior parte da usina termoelétrica, a estação de água, as oficinas de manutenção e alguns departamentos menores já estavam terminados. Em fins de 1945, cerca de 80% da usina estava concluída. Em abril de 1946, iniciou-se a produção de coque e em junho do mesmo ano, a primeira corrida de aço. As laminações foram concluídas em 1947 e começaram a funcionar no ano seguinte (Morel, 1989). Além da plena integração atingida pela usina em 1948, neste mesmo ano a empresa alcançou a sua capacidade nominal de produção, chegando a responder por mais da metade de toda a produção nacional de laminados e de aço bruto (Greco, 1984; Dahlman, 1978).

No entanto, os desajustes internos atinentes à capacidade de produção entre os diversos equipamentos e áreas da CSN, presentes igualmente na Usiminas e na Cosipa, de acordo com Ferreira (1987:384), perdurou até a década de sessenta. Segundo o autor, “essa capacidade não se distribuiu de forma equilibrada, especialmente na laminação foi fortemente subdimensionada em relação aos outros setores da produção. Mais tarde, a capacidade de produção foi expandida em etapas sucessivas. Na primeira fase – marcada pela conjuntura de crise da economia brasileira (e da siderurgia, em particular) em meados dos anos 60 –, o aumento da produção não se sustentou a partir de grandes investimentos em capital fixo; mas o seu avanço ocorreu com a utilização da

capacidade ociosa existente nas numerosas oficinas e a partir de esforços internos em matéria de aprimoramento técnico”<sup>14</sup>.

Poucos anos após a entrada em operação da CSN, travou-se um intenso debate a favor da implantação de outras duas grandes usinas integradas de aços laminados planos nos estados de São Paulo e de Minas Gerais. A partir do começo da década de cinquenta, grupos locais ligados à indústria destes estados reivindicavam para si a implantação de empresas com as mesmas dimensões e configuração tecnológica da precursora deste segmento siderúrgico. O grupo mineiro reclamava a instalação deste tipo de indústria no seu estado em razão da sua vocação natural para desenvolver a siderurgia, haja vista a disponibilidade abundante de minério de ferro e a maior tradição na produção do aço na região. O grupo paulista procurava fundamentar o pedido baseando-se noutro argumento, segundo o qual o estado seria o mais próspero e promissor em termos de desenvolvimento econômico e, portanto, constituía o mercado com maior potencial de consumo de aço do país.

A localidade escolhida para sediar a usina paulista Cosipa foi a cidade de Cubatão, constituída em 1953. A trajetória da sua construção tomou um rumo análogo àquele que percorrera a implantação da usina de Volta Redonda, tanto no que concerne à captação dos recursos voltados para as obras de construção quanto ao financiamento externo da importação do aparato tecnológico introduzido na empresa. Relativamente ao aspecto financeiro, as negociações em torno do montante, do tipo e de quais seriam os financiadores mantiveram-se praticamente inalteradas até fins da década de cinquenta, momento no qual a empresa tornou-se estatal. Embora a Cosipa tenha recebido uma injeção de capital significativa do BNDE para construir e equipar a sua usina, a ausência de recursos destinados pelas instituições privadas inviabilizou o processo de implantação. Este impasse na condução das negociações foi decisivo para que o governo federal determinasse a estatização da empresa em 1958 por meio de um aporte financeiro adicional, garantindo desse modo a participação majoritária do Estado no seu controle acionário.

Entrementes, o governo de Minas Gerais e um grupo de grandes empresários daquele estado, abrigados na Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, também reivindicaram do governo federal a cobertura financeira para a criação de uma empresa siderúrgica integrada de aços laminados planos, sob o pretexto da temeridade representada por uma possível “irreversibilidade” do processo de concentração industrial no eixo Rio-São Paulo. Nesse sentido, diversamente da Cosipa, a Usiminas sempre fora pensada como uma empresa estatal, tendo em vista a incapacidade e o

---

<sup>14</sup> Tradução nossa.

desinteresse do capital privado regional e nacional de responder àquela vultosa demanda. Depois de dois anos e meio de negociações fracassadas entre a FIEMG, o governo federal e as empresas japonesas, o BNDE capitaneou a solução prática das condições de implantação da usina, ao elevar a sua posição acionária na empresa de uma participação de 25% para a condição de partícipe majoritário (59%); ao passo que o consórcio *Nippon-Usiminas* diminuiu a sua participação pela metade, de 40% para 21%<sup>15</sup>.

Sendo assim, em 1965, tanto a Cosipa quanto a Usiminas atingiram marcas de capacidade instalada acima de meio milhão de toneladas de aço bruto ao ano<sup>16</sup>. A CSN, cujo funcionamento pleno iniciou-se já a partir de finais dos anos 40, passou por dois planos de expansão entre 1951 e 1961 – Plano B e o Plano C –, os quais estenderam a capacidade de produção da empresa do patamar de aproximadamente 500 mil para mais de um milhão de toneladas/ano. Com isso, a capacidade instalada anual do conjunto das três empresas ultrapassou a metade de toda a produção nacional, chegando em 1967 ao montante de 2,64 milhões de toneladas de aço bruto (Ferreira, 1987:391). Por outro lado, as siderúrgicas mineira e paulista instalaram alguns equipamentos mais modernos do que os existentes na congênere de Volta Redonda, como os dois conversores LD e um laminador reversível, embora empresa fluminense contasse com as únicas linhas de fabricação de folha de *flanders* e de estanhamento eletrolítico do país.

### *Os principais traços dos planos de expansão*

Enquanto a invenção da Cosipa e da Usiminas ainda estava num horizonte distante, a CSN já despontava como a única empresa do segmento produtor de aços laminados planos integrada no país. Ao longo das décadas de cinquenta e sessenta, sua usina viveu uma expansão em termos de capacidade produtiva bastante significativa, ainda que confinada a uma modesta modernização tecnológica. A importação de equipamentos para o setor siderúrgico permitiu a continuidade da modernização da empresa com vistas a chegar a patamares próximos do padrão de produção siderúrgico vigente nos países avançados à época, seja tecnologicamente, seja em termos de

---

<sup>15</sup> Diferentemente das demais empresas, a Usiminas desde a sua constituição até a implantação propriamente dita contou com uma forte orientação do Japão no que concerne à assistência técnica e aos equipamentos que comporiam a usina. Esta orientação estava baseada na participação efetiva de profissionais japoneses, que tinham assentos reservados nas diretorias administrativa e técnica, sendo que nesta última detinham o direito exclusivo de indicar os chefes dos departamentos subordinados. Ademais, a negociação que produziu o Acordo *Horikoshi-Lanari* estabeleceu uma divisão bastante clara de tarefas, as quais os técnicos japoneses ficariam responsáveis pelo desenvolvimento de todo o projeto de engenharia, pela montagem e pelos equipamentos.

<sup>16</sup> A Cosipa, embora ainda não estivesse completamente instalada, iniciara as suas operações no ano de 1963.

extensão das escalas de produção. Essa expansão apresentou três fases distintas – Plano B, Plano C e Plano Intermediário –, mas todas com o propósito comum de colocar a siderurgia brasileira no rol das empresas mais modernas do mundo.

Durante a vigência desses planos, uma série de equipamentos foram reformados e introduzidos sucessivamente à configuração tecnológica original da usina de Volta Redonda. Porém, tal expansão representou mais o aumento de escalas de produção do que inovações propriamente ditas. Assim, os três planos de expansão postos em marcha na CSN não contemplaram alterações substantivas do ponto de vista tecnológico, senão melhorias marginais por meio da adição de novos equipamentos semelhantes aos preexistentes. A capacidade de produção da empresa ao longo dos anos 50 e 60 foi sendo progressivamente elevada para 680 toneladas/ano de aço bruto e 667 toneladas de laminados, entre os anos de 1951 e 1955. O Plano C significou o aumento desta capacidade em 320 mil toneladas de aço bruto. Isto é, a capacidade produtiva da empresa, em 1961, chegou a um milhão de toneladas; enquanto a produção de laminados superou a marca de 750 mil toneladas. Já a conclusão do Plano Intermediário em 1970, representou o aumento de 400 mil toneladas de aço bruto, e a produção de laminados neste mesmo ano atingiu a casa dos 1,056 milhão de toneladas (Greco, 1985:155-164).

Enquanto o Plano Intermediário da CSN estava inconcluso em fins da década de sessenta, o conjunto das empresas que compunha o segmento produtor de aços laminados planos, inclusive a própria CSN, foi submetido ao Plano Siderúrgico Nacional, sob a coordenação direta do Estado. Os problemas criados pelo aumento da capacidade ociosa e o acirramento da concorrência – decorrentes da entrada efetiva da Cosipa e da Usiminas em operação, conjugado com a conjuntura francamente desfavorável ao setor, produzida pela adoção de uma política econômica recessiva no princípio do regime militar e pela crise de superacumulação acompanhada de forte pressão inflacionária – causaram o rebaixamento da demanda e dos preços do aço. Este contexto adverso levou o Estado a centralizar as suas ações concernentes ao planejamento e ao controle deste segmento siderúrgico, retirando assim a relativa autonomia que as empresas possuíam, no tocante ao encaminhamento das suas trajetórias de desenvolvimento (Morandi, 1996).

O primeiro passo nesse sentido foi a contratação da firma *Booz-Allen* pelo Ministério do Planejamento, cuja missão precípua seria estabelecer a agenda do programa de expansão da siderurgia brasileira. Os respectivos planos de expansão foram apresentados pelas empresas a tal firma que, no caso particular da CSN, foi rejeitado sob o pretexto de que a companhia propusera um

volume de expansão da capacidade produtiva que não condizia com o contexto econômico recessivo e inflacionário do país, tampouco com o grau de ociosidade presente em algumas áreas da Usiminas e da Cosipa. Esta última empresa, por seu turno, apresentou também problemas para deslançar o seu primeiro plano de expansão, embora fossem de outra natureza. Os motivos pelos quais a siderúrgica paulista protelou o início dos investimentos foram basicamente a sua incapacidade de gerar recursos internamente, em virtude dos altos custos financeiros e operacionais que se sucederam no transcurso do processo de implantação da sua usina, assim como os entraves colocados pela ausência de linhas de financiamento para a compra de equipamentos no exterior e para dispor de recursos internos necessários à condução e à sustentação da sua própria expansão.

A definição mais clara da expansão de cada uma das empresas teve como ponto de partida a criação do Grupo Consultivo da Industria Siderúrgica em 1967, que após abandonar as projeções medíocres contidas no relatório *Booz-Allen*, sedimentou um novo padrão de relacionamento entre o Estado e as empresas siderúrgicas do segmento produtor de aços laminados planos. Mais especificamente, este órgão executou a expansão e modernização destas empresas, segmentando o mercado entre a CSN (produtos planos revestidos), e de outro lado, a Usiminas e a Cosipa (produtos planos não-revestidos). Certamente esta divisão representou a perda de espaço no mercado para a CSN, cujos índices de participação declinaram de modo pronunciado até chegar a casa dos 30%. Todavia, esta empresa reservou para si o monopólio da produção de laminados planos revestidos no Brasil, notadamente folhas de *flanders* e zincadas.<sup>17</sup>

O quadro de estagnação da economia brasileira presenciado nos anos 60 e, particularmente, do setor siderúrgico a partir de 1964, padecente de grandes margens de ociosidade, foi revertido graças à recuperação da demanda de produtos siderúrgicos no fim daquela década, em especial de aços laminados planos. O aumento da utilização da capacidade das empresas desse segmento foi fortemente induzido pelo crescimento da indústria de bens de consumo duráveis no país. Ademais, a profusão de uma série de medidas de caráter fiscal, que arrefeceu a dependência da siderurgia estatal dos ditames da política econômica recessionista praticada durante estes anos, foi sucedida pela formulação do Primeiro Plano Siderúrgico Nacional em 1968, que programou a expansão do setor em dois quinquênios – 1968/72 e 1973/77 –, cuja meta perseguida visava atingir, respectivamente, 8,1 e 13,4 milhões de toneladas anuais (Morandi, 1996:62).

---

<sup>17</sup> O GCIS foi responsável pela criação da *holding* Siderbrás (Siderurgia Brasileira S.A.) em 1973 e do Consider (Conselho Consultivo da Indústria Siderúrgica) em 1968.

O primeiro estágio de aumento da capacidade produtiva abrangeu as empresas, na verdade, de forma heterogênea, entre os anos de 1968 e de 1976. A expansão e modernização das três usinas foi conduzida, *grosso modo*, mediante os mesmos financiadores e fornecedores de equipamentos e de serviços técnicos a quem as empresas associaram-se durante a fase de implantação. Deste modo, o primeiro estágio de expansão da CSN consistiu na melhoria dos fornos SM, com injeção de oxigênio em todos os fornos; reformas no laminador debastador e implantação da quarta cadeira do segundo laminador de tiras a frio; uma nova linha de recozimento contínuo; o terceiro laminador de encruamento; a terceira linha de estanhamento eletrolítico; a primeira linha de galvanização contínua e uma nova fábrica de oxigênio.

Relativamente às outras empresas do segmento, o primeiro estágio consistiu na otimização da utilização de alguns equipamentos a fim de aproveitar a ociosidade de outros, com vistas a uma maior integração entre as várias etapas (“fábricas”) do processo produtivo nas suas usinas. Na Usiminas e na Cosipa, além da instalação do terceiro conversor LD, expandiu-se a capacidade de produção de coque, sinter, aço e de laminados a frio, valendo-se da capacidade dos alto-fornos, dos debastadores e da laminação de tiras a quente já existentes desde o início das atividades das suas usinas. Se a CSN acrescentou apenas 200 mil toneladas/ano de aço no período, as siderúrgicas paulista e mineira, juntas, mais do que dobraram a capacidade instalada das suas usinas, pois ambas somaram ao final do período um potencial produtivo de 2,4 milhões de toneladas de aço bruto ao ano (Greco, 1984).

Consoante os atrasos no cumprimento da primeira fase de expansão e de modernização das empresas do segmento produtor de aços laminados planos, o crescimento vertiginoso da demanda interna de produtos siderúrgicos na esteira do Milagre Econômico, ao chegar mesmo a ultrapassar a capacidade nominal instalada das usinas, traduziu-se na reformulação das projeções iniciais inscritas no Plano Siderúrgico Nacional pelo Consider, em 1971. Com efeito, essas mudanças deram origem ao Segundo Plano Siderúrgico Nacional, cuja nova meta de expansão notabilizou-se não apenas pelo otimismo referente à previsão de aumento da capacidade produtiva das empresas para onze milhões de toneladas anuais em 1980, mas pela antecipação do início da execução da segunda fase do programa de inversões para 1971, o que acabou por torná-la coincidente com a fase anterior, a qual somente se encerraria em meados daquela década.

Por conseguinte, a modificação do cronograma dos planos de expansão produtiva trouxe sérias dificuldades financeiras e administrativas para as empresas. A descoordenação administrativa

característica do período foi provocada pelo acúmulo de serviços nos setores de compras, acompanhamento de fabricação de equipamentos, projeto e especificação dos equipamentos e, principalmente, pela não contrapartida de ordem financeira necessária àqueles vultosos investimentos. Tais eventos lograram um desenvolvimento industrial condicionado pelas recorrentes crises financeiras por que passaram as empresas, comprometendo também os prazos preestabelecidos de expansão das suas usinas. Em última instância, a superposição do segundo sobre o primeiro estágio de expansão, que contribuiu para o agravamento dos problemas financeiros gerados pelos déficits orçamentários produzidos na primeira etapa, tornaram-se periclitantes na etapa subsequente, comprometendo seriamente as empresas, que chegaram ao estado de pré-insolvência em meados da década de setenta.

A despeito do rompimento do tradicional esquema de financiamento entre as empresas e os seus correspondentes financiadores, vigentes antes da entrada do Banco Mundial e do Banco Interamericano de Desenvolvimento em 1971, a parceria dessas instituições financeiras com o Ministério da Indústria e Comércio e com o Consider – enquanto financiadores da maior parte da modernização das usinas – coincidiu com a execução paralela dos dois primeiros planos de expansão das empresas. A associação com o BID e o BIRD estava no bojo de uma nova configuração de políticas públicas para o setor siderúrgico, então mais centralizada em torno do Consider, o qual passou a ser um órgão deliberativo com *status* interministerial<sup>18</sup> em 1970, cujas prerrogativas estenderam-se à coordenação dos investimentos internacionais em equipamentos/serviços técnicos e à programação das expansões das empresas de forma conjunta, a partir do segundo plano de expansão.

A execução desta etapa dos planos de expansão compreendeu o intervalo de 1971 a 1978, quando a data prevista para o seu término era o ano de 1976. Ao contrário da Usiminas, a CSN e a Cosipa não conseguiram concluir suas respectivas etapas no tempo programado nem tampouco conseguiram implantar alguns equipamentos importantes a contento, devido às exigências do BIRD no que se refere à conclusão daquela fase da expansão no prazo preestabelecido, mesmo que de afogadilho e, portanto, de forma incompleta. No rol dos equipamentos instalados na usina da CSN, a inovação de maior vulto, o conversor LD, “trabalhava” ainda precariamente mercê dos problemas de operação da fábrica de oxigênio, obrigando a empresa a manter em funcionamento a aciaria SM, mais obsoleta e de menor produtividade.

---

<sup>18</sup> Até então, o Consider tinha a função de caráter consultivo.

De qualquer maneira, foi durante o transcurso do segundo estágio de expansão que a CSN implantou o seu primeiro forno LD, o terceiro alto-forno, uma nova máquina de lingotamento contínuo e, ainda, mais duas linhas de estanhamento eletrolítico. A Usiminas implantou duas máquinas de lingotamento contínuo e dois conversores LD, assim como o seu terceiro alto-forno. Na Cosipa, as imposições do BIRD com relação aos prazos estipulados não permitiu a conclusão da implantação da quinta bateria da coqueria. No entanto, a empresa terminou a instalação do quarto conversor LD e ativou o seu segundo alto-forno. Esse conjunto de inovações operadas nas empresas determinou a aproximação cada vez maior delas com a siderurgia pesada existente nos países mais desenvolvidos à época e que, de certo modo, caracteriza a siderurgia mundial ainda hoje.

No Estágio II de expansão da CSN, o objetivo de aumentar a capacidade da usina foi cumprido no ano de 1978, chegando a uma capacidade anual de 2,5 milhões de toneladas. Porém, com um custo brutalmente maior do que aquele previsto no início da execução do plano. O orçamento inicial do projeto previa gastos da ordem de US\$ 423 milhões de dólares, mas estes atingiram naquele ano a cifra de US\$ 838 milhões. Ou seja, um acréscimo correspondente a 98% do valor inicial. Na Cosipa, o gasto total excedeu o original numa proporção equivalente ao da CSN. A expansão desta consistiu no aumento da capacidade da usina de um para 2,3 milhões de toneladas anuais em 1978. O orçamento inicial da Cosipa previa um custo de US\$ 467 milhões. Todavia, o desembolso atingiu a cifra de US\$ 975 milhões naquele ano (Greco, 1984:168-71;201-4). Das três empresas, a Usiminas apresentou o menor custo quanto aos gastos totais com a implantação do Estágio II com relação ao valor orçado inicialmente. O custo real de toda a operação foi de 657 milhões contra um orçamento prévio da ordem de 407 milhões, uma diferença de quase 60% que propiciou à usina uma capacidade instalada de 2,4 milhões de toneladas de aço em 1976.

Tabela 2.1 – Evolução da capacidade nominal instalada das empresas controladas da Siderbrás (1978-1989)

Empresas	1.000 t/ ano de aço líquido										
	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1989
CSN	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,7	4,2	4,6	4,6
Cosipa	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	3,9	3,9
Usiminas	2,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	4,2
CST	–	–	–	–	–	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Açominas	–	–	–	–	–	–	–	–	2,0	2,0	2,1
Total	7,6	8,7	8,7	8,7	8,7	12,5	12,5	13,2	15,7	17,3	18,1

Fonte: IESP/FUNDAP (1988:281); IBS (1991).

Contudo, em virtude da elevação repentina do nível de demanda dos produtos siderúrgicos no bojo do Milagre Econômico, o governo federal, a exemplo do que ocorrera no segundo estágio, redefiniu a terceira etapa dos planos de expansão, ao incrementar o volume de inversões endereçadas à modernização e ao aumento da capacidade das usinas de aços planos. O Consider, já em 1973, ao considerar a meta do I PSN ultrapassada, decidiu então acelerar o ritmo de investimentos na expansão daquele segmento siderúrgico mediante a reprogramação do cronograma para o período 1976-1980, adiantando o seu início em dois anos. Essa antecipação determinou a superposição dos três estágios de expansão e, com isso, contribuiu fortemente para o agravamento dos problemas financeiros e para os atrasos na finalização do processo de modernização tecnológica das empresas na década de oitenta, especialmente da CSN e da Cosipa.

A antecipação do Estágio III provocou uma sobrecarga ao acúmulo de trabalhos que as empresas já vinham tendo que administrar desde a etapa anterior, bem como a sobre-elevação dos custos decorrentes da coexistência de empreendimentos diversos. Certamente, a superposição de obras acarretou para a CSN e para a Cosipa uma crise de coordenação entre os seus empreendimentos, agudizando ainda mais a situação financeira e causando o atraso na condução da expansão, cujo término viria a ocorrer somente quase dez anos depois, em 1989, com a conclusão da última etapa de expansão da Cosipa. Segundo Passanezzi Filho (1992:12), “a expansão da siderurgia estatal não foi um processo regular e integrado. Perpassam-na condicionamentos de diferentes naturezas, resultando em atraso nos principais projetos de investimentos e na decorrente assincronia entre os *timings* operacional e financeiro, fator ponderável no agravamento da situação econômica das usinas estatais no início dos anos 80”.

A Usiminas, diferentemente das siderúrgicas co-irmãs, embora tenha sido do mesmo modo vitimada pela política de superposição das fases de expansão, pôde contornar melhor as intempéries provocadas por tal situação concluindo as obras de acordo com o cronograma previsto, o que sinalizava um perfil de gestão nitidamente diferenciado das outras duas empresas e, por isso mesmo, confirmava uma trajetória relativamente bem-sucedida desse ponto de vista, na medida em que estava estruturada sobre um melhor planejamento técnico desde a sua implantação (Morandi, 1996) e uma maior impermeabilidade às regras ditadas pelo governo federal. A empresa obteve a capacidade produtiva de 3,5 milhões de toneladas anuais, projetada no Segundo Plano Siderúrgico Nacional, no primeiro semestre de 1979, e focalizou a expansão e modernização sobretudo em áreas como laminação, produção de coque, sinter e aço.

Já o terceiro plano de expansão da CSN e da Cosipa, que previra o aumento da capacidade de ambas as usinas respectivamente para 4,2 milhões e 3,5 milhões de toneladas anuais, não passou incólume pelos problemas concernentes à debilidade administrativa dos governos nos planos financeiro e técnico. Os atrasos e paralisações das obras nas duas usinas postergou a conclusão do Estágio III para a segunda metade da década de 80. A CSN, embora tenha conseguido inaugurar os equipamentos de algumas etapas produtivas em 1983 e 1985, cada qual com aumentos consideráveis na capacidade instalada, concluiria completamente o seu Estágio III apenas em 1987. Além disso, a partir de 1982, também foi cancelada a maioria dos contratos desta empresa referentes à construção e à montagem das instalações, haja vista a ausência de financiamento. A Cosipa instalou sua plena capacidade somente em 1989. Basta lembrar que em 1981 as obras na sua usina haviam sido interrompidas por falta de recursos financeiros e só foram retomadas no segundo semestre de 1984.

Quadro 2.1 – Evolução dos orçamentos de investimento do sistema Siderbrás (em US\$ milhões)

Discriminação	CSN	Cosipa	Usiminas	CST	Açominas	Total
Investimento fixo	2.895	1.627	1.153	2.305	2.620	10.160
Disp. pré-operacionais	171	236	28	270	290	995
Juros na construção	381	202	93	240	218	1.134
Total:						
• Orçamento original	3.447	2.065	1.274	2.815	3.128	12.289
• acréscimo	(441)	816	168	113	2.781	3.877
• orç. atual (maio/86)	3.006	2.881	1.442	2.928	5.909	16.116
Aumento cap. Instal. (Mt)	2,1	1,2	1,1	3,0	2,0	9,4
Custo do Invest. (US\$/t)						
• original	1.641	1.721	1.158	938	1.564	1.307
• final	1.431	2.401	1.311	976	2.955	1.714

Fonte: Passanezzi Filho (1992:11).

Apesar da necessidade de aditamentos vultosos de capital ao orçamento original para fazer face à recorrência dos problemas financeiros (Quadro 2.1), tal como ocorrera durante a etapa anterior, as inovações embutidas no último estágio de expansão consolidou a posição de liderança das empresas de aços planos no setor siderúrgico brasileiro. A CSN implantou o segundo conversor LD, outras duas máquinas de lingotamento contínuo, laminadores de tiras a quente e a frio. Na área de acabamento, instalou-se duas novas linhas de galvanização contínua e de estanhamento eletrolítico. A Cosipa, do mesmo modo, implantou a segunda aciaria com dois fornos LD e a segunda e terceira máquinas de lingotamento contínuo. Por fim, dentre os equipamentos implantados

na Usiminas, sobressaíram-se a laminação de tiras a quente, a terceira máquina de lingotamento contínuo e uma nova laminação de chapas grossas.

A profusão de inovações e o alargamento das escalas de produção testemunhados nesse período atesta o quanto estas empresas puderam ocupar papel de relevo no desenvolvimento da produção de aço. Alguns indicadores dão mostras irrefutáveis de que o segmento de usinas integradas a coque, formadas de início pela CSN, Cosipa, Usiminas, e mais tarde, pela Açominas e CST<sup>19</sup>, conheceram um crescimento expressivo dos níveis de produtividade durante a última fase de expansão. Pelos dados exibidos na tabela abaixo, se cotejados os níveis de produtividade desse segmento com os do setor como um todo, apesar de ambos os grupos terem dobrado os patamares de produtividade ao final do período assinalado, fica patente o destaque conferido ao conjunto das grandes siderúrgicas estatais, pois o seu desempenho foi de longe superior àquele visto no universo do setor.

Tabela 2.2 – Produtividade da mão-de-obra na siderurgia brasileira (1976-85)

Anos	Em ton./homem/ano	
	Siderbrás	Setor
1976	96	-
1977	116	65,5
1978	142	72,5
1979	140	82,1
1980	149	88,6
1981	123	80,3
1982	124	77,6
1983	159	90,0
1984	163	113,8
1985	180	126,1

Fonte: Batista (1988:42).

Projetos eram iniciados, enquanto outros, já em andamento, estavam sendo paralisados. No início dos anos 80, quando cessaram os recursos, ao invés de se priorizar o término do terceiro estágio da CSN e da Cosipa, que *per se* já encerrava uma tarefa por demais hercúlea, deu-se ênfase à construção das grandes usinas de aços semi-acabados, produtos de pouco valor agregado. A destinação dos recursos para estes novos investimentos “mostrava que haviam sido abertas simultaneamente várias frentes de trabalho de grande envergadura, atestando a ausência de

<sup>19</sup> As cinco empresas compunham o grupo Siderbrás.

prioridades nítidas para o aporte de recursos” (Maciel, 1988:167). Em última análise, a entrada em operação da CST e da Açominas denotou um claro retrocesso no que se refere à montagem do parque siderúrgico nacional, porquanto contrariava as pretensões de modernização do setor em prol dos interesses imediatistas voltados para as exportações, que tinham o fito de prover uma sobrevida àquela política econômica conservadora.

Quadro 2.2 – Estágios de ampliação da capacidade instalada nas estatais brasileiras, 1968-1989

	Capacidade (mil toneladas)	Início	Término		Custo (US\$ milhões)
			Previsto	Efetivo	
CSN - I Estágio	300	1968	1973	1977	96
CSN - II Estágio	800	1972	1976	1978	838
CSN - III Estágio	2.100	1975	1981	1983	2.400
Usiminas - I Estágio	800	1969	1974	1974	294
Usiminas - II Estágio	1.000	1971	1975	1976	648
Usiminas - III Estágio	1.100	1974	1978	1982	1.490
Cosipa - I Estágio	550	1967	1973	1976	250
Cosipa - II Estágio	1.200	1970	1975	1978	1.059
Cosipa - III Estágio	1.100	1973	1979	1989	3.190
CST	3.300	1978	1982	1983	2.920
Açominas	2.000	1976	1981	1986	6.320

Fonte: Paula (1998:232).

A rigor, os problemas financeiros repousavam principalmente na insuficiência das receitas operacionais das companhias *vis-à-vis* os gastos desembolsados por elas, o que requeria a cobertura permanente de empréstimos. O quadro microeconômico manteve-se desfavorável ao menos até o Plano de Saneamento da Siderbrás e explicitou as mazelas produzidas pela utilização indiscriminada das siderúrgicas em questão – e das empresas estatais como um todo – pelos sucessivos governos, enquanto fontes geradoras de divisas; levando-as ao estado periclitante de insolvência. A articulação entre esses eventos ensejou o lamentável desfecho econômico e financeiro que chegaram as empresas do segmento de aços planos, antes mesmo da CSN e da Cosipa completarem na sua inteireza o terceiro estágio dos planos de expansão das suas usinas.

A sucessão dos eventos que se prolongaram por toda a década de setenta e de oitenta, marcada pela ausência de uma coordenação estatal centralizada e eficiente, entretanto, não significou em absoluto a anulação dos esforços empregados no sentido de promover a ampliação das

escalas de produção e a modernização da Usiminas, Cosipa e CSN. De fato, como temos visto desde o primeiro capítulo, embora os problemas apresentados pela estrutura contraditória de financiamento tenham comprometido reiteradamente a “saúde” financeira das empresas – bem como provocado a conclusão tardia do terceiro estágio de expansão em fins dos anos 80 –, as metas tiradas na reelaboração do Plano Siderúrgico Nacional foram conseqüentes, tendo em vista o fato de que as empresas de aços planos conseguiram alcançar níveis de desenvolvimento tecnológico iguais à *grande siderurgia* dos países avançados, senão até melhores em alguns casos, como será discutido no quarto capítulo.

### **2.3. Organização e representação do trabalho: as experiências sindicais na Cosipa e na CSN**

Se a montagem e a modernização do conjunto de empresas do segmento produtor de aços laminados planos encerrou uma grande homogeneidade interna por conta da centralização das políticas de planejamento e financiamento no aparelho de Estado, no que diz respeito ao plano estrito da gestão da mão-de-obra, não obstante a forte supervisão estatal, a realidade foi bem outra. Isso porque a especificidade do momento histórico do desenvolvimento nacional e local, bem como das condições políticas, sociais e econômicas das regiões onde se instalaram as usinas siderúrgicas, de maneira geral, imprimiu uma fisionomia particularizada à organização sindical dos coletivos operários que se plasmaram dentro e fora dos locais de trabalho. Dito de outro modo, as características assumidas pelo mercado de trabalho em formação em cada uma das empresas, por certo, ajudaram a moldar tecidos específicos de relações sociais de trabalho.

Na siderurgia brasileira, essas características particulares são por demais acentuadas e, talvez, por isso mesmo, nenhum estudo se dedicou com afinco ao exame do setor a partir de uma abordagem generalizante, até porque exigiria uma gama abrangente de estudos de caso que não está à disposição. Tendo isso em vista, a partir da revisão da bibliografia existente<sup>20</sup>, nossa análise centrar-se-á em duas empresas – Cosipa e CSN –, às quais reputamos o maior valor heurístico para os fins pretendidos nesse trabalho, uma vez que se trata de dois casos críticos para a compreensão das vicissitudes das relações de trabalho no setor e, sobretudo, porque, em se tratando de casos polares, posto que as duas siderúrgicas em questão figuram nos extremos opostos do gradiente conflito/consentimento. Com isso, acreditamos depreender da comparação da trajetória das relações

---

<sup>20</sup> Para tanto, utilizei como principais referências Morel, 1989; Pimenta, 1998; Graccioli, 1997; Mangabeira, 1993, Araújo, 1985; Monteiro, 1995; Rodrigues, 1991; Moreira, 2000; Veiga e Fonseca, 1989; Santos, 1986; Goldenstein, 1971; além de documentos do arquivo do Sindicato dos Metalúrgicos de Santos.

industriais em ambas as empresas, do seu nascedouro até os anos 80, considerações mais gerais acerca das formas de atuação sindical e das estratégias empresariais no setor, inclusive das suas implicações para a década de noventa, como será visto nos próximos capítulos.

### *Os mercados de trabalho em formação*

De modo geral, a implantação de grandes usinas siderúrgicas em todo o mundo ocorreu em regiões isoladas dos centros urbano-industriais por razões de ordem econômica, mormente pela proximidade com as fontes de matérias-primas. E no Brasil não seria diferente. As siderúrgicas do país seguiram o padrão internacional, normalmente se instalando em áreas ricas em jazidas de minério de ferro e de carvão vegetal em abundância, cujo destaque deve ser conferido à Zona Metalúrgica, em Minas Gerais, por reunir melhor tais condições. Da mesma maneira, apesar das diferenças em relação aos países desenvolvidos concernentes à qualificação da mão-de-obra, a formação do quadro de trabalhadores nas empresas dependeu do provimento de condições materiais capazes de assegurar a fixação e a reprodução da força de trabalho mediante a implantação de redes de infra-estrutura urbana ao redor das fábricas.

A Belgo-Mineira, como dissemos no capítulo anterior, foi representativa do padrão de assalariamento na siderurgia. Santos (1986) mostra que se logrou a proletarização nas usinas de Sabará e de Monlevade por meio da criação da chamada “vila operária”, a qual sintetizava uma série de serviços sociais concedidos pela empresa à população das famílias dos empregados, tais como moradia, escolas e hospitais, embora a qualidade e o volume destes estivessem segregados segundo a hierarquização profissional no interior da organização. Por outro lado, a instituição dessa *Company-Town* permitiu que o poder discricionário dos patrões sobre os trabalhadores escapasse do espaço intra-muros da usina, estendendo assim o seu controle à vida doméstica dos trabalhadores. E mesmo quando a representação sindical operária conseguiu tardiamente se interpor enquanto ator legítimo no meio operário, ao conquistar a ampliação dos benefícios para a categoria, ela acabaria por reforçar o sistema de relações industriais calcado na combinação entre o controle despótico e o paternalismo.

Nesse sentido, se quisermos tomar a experiência-chave da Belgo-Mineira como quadro de referência para os dois casos em tela, fica patente que os traços definidores das relações de trabalho nessa siderúrgica radicalizaram-se na CSN. Com efeito, em Volta Redonda, ao paternalismo e ao despotismo típicos das cidades-empresas, somou-se o caráter nacionalista e militar do trabalho

reinante no cotidiano fabril, nutrido pela ideologia do progresso vigente no país no bojo da Guerra, cuja representante máxima era aquela siderúrgica. Vista por esse ângulo, talvez a Cosipa seja a única exceção à regra. A implantação da sua usina em Cubatão nos anos 60 encontrou uma região urbana, com parte da população afeita às atividades industriais e altamente politizada no que tange à participação na vida sindical. Contrasta ainda mais com a CSN o fato de que o corpo de empregados da siderúrgica paulista nunca chegou a conhecer uma vila operária. Assim sendo, a cristalização de duas formas de relações industriais tem origem na formação do mercado de trabalho, o qual passamos a analisar agora.

O distrito de Volta Redonda foi escolhido para hospedar a usina por situar-se num ponto “equidistante” entre as fontes de matérias-primas oriundas do quadrilátero ferrífero de Minas Gerais, os principais centros consumidores do país, e de recebimento de equipamentos e comercialização dos produtos pelos portos das cidades do Rio de Janeiro e de Vitória, sem falar da estrutura logística da região Sul Fluminense (ramal ferroviário, água doce do Rio Paraíba etc.) e das razões de segurança nacional. Até então tratava-se de uma região “inóspita” do ponto de vista do desenvolvimento econômico, pois nunca recuperou-se da crise que vivera após o esgotamento do ciclo do café em fins do século XIX, voltando-se doravante para uma magra atividade agro-pastoril. Somente na segunda metade da década de trinta ver-se-ia o início do ciclo industrial, com a implantação das pequenas Companhia Siderúrgica Barbará e Siderúrgica Barra Mansa em distritos contíguos à Volta Redonda, mas que ainda assim não chegavam a empregar sequer mil trabalhadores.

O surto econômico que mudaria de vez o perfil da região, porém, teve lugar com a montagem da CSN. Os primeiros sinais já se apresentavam no começo das obras civis de construção da Usina Presidente Vargas, quando se passou a empregar mais de seis mil trabalhadores em 1942, um número que ultrapassava em muito a população da futura cidade, então na casa de três mil habitantes. À medida que avultavam os trabalhos de montagem da usina, se fazia cada vez mais necessário a incorporação de nova força de trabalho. Tendo em vista a ausência de mão-de-obra a contento em Volta Redonda e arredores, uma massa de milhares de pessoas procedentes de vários estados da federação foram se deslocando (e sendo deslocadas) para lá, de tal modo que se alterou completamente o quadro sócio-econômico da localidade, transformado-a de forma célere numa paisagem predominantemente urbana, graças à maior cidade operária do país erguida à sombra da

companhia. Pois a Cidade do Aço, como é conhecida ainda hoje, em 1950 já abrigava cerca de 40 mil trabalhadores.

A Baixada Santista por essa época era uma região cujo processo de urbanização exibia um alto grau de desenvolvimento. Com uma economia tradicionalmente ligada aos serviços de transporte e de comércio por uma vocação quase natural de escoadouro e receptáculo de mercadorias, o começo da sua urbanização remonta a 1890, quando então o Porto de Santos torna-se progressivamente o epicentro da vida econômica da região, em especial da cidade que lhe deu nome. Sob a influência da corrente imigratória européia, entre os últimos dez anos do século XIX e os dez seguintes, a população evoluiu de 13.012 para 88.967 mil habitantes, multiplicando-se em mais de seis vezes. A reboque do crescimento demográfico sobreveio a diversificação do leque de serviços urbanos. A indústria, no entanto, ainda vai ocupar um papel secundário nesse contexto e, assim, permanecerá até a década de quarenta. Apenas no período subsequente o crescimento industrial ganharia o ímpeto digno de ser chamado de industrialização. A onda de empresas dinâmicas instaladas na região, que percorreu os anos 50 e 60, como a Refinaria Presidente Bernardes, Cia. Petroquímica Brasileira, Cosipa e tantas outras, responderia pela formação de um complexo industrial básico muito importante na região.

Por se tratar da primeira siderúrgica marítima no país, assim como as japonesas e italianas, os motivos pelos quais se instalou a Cosipa no litoral norte do estado de São Paulo encontram-se nas oportunidades de comunicação com os mercados internos e externos oferecidas pelo porto, mas não se reduz a eles. Cumpre lembrar que a empresa estava inserida no maior mercado consumidor do país, o estado de São Paulo, àquela altura em franco ritmo de expansão, cujo peso no consumo nacional de aço girava em torno de algo como 55% nos anos 60 e, ademais, dispunha da abundância de água doce do Rio Mogi e de energia da Hidrelétrica de Cubatão. Embora a maior usina paulista ficasse afastada dos centros fornecedores de carvão e de minério de ferro, as grandes distâncias eram abreviadas pelo maior leque de possibilidades de circulação, quais sejam o transporte marítimo e ferroviário.

É verdade que a Cosipa, à semelhança da CSN, ao iniciar as obras da sua usina em 1959, se ressentiu de um contingente de trabalhadores condizente com o volume de demanda daquele empreendimento, tendo que lançar mão do uso parcial de mão de obra migrante, notadamente do Nordeste e de Minas Gerais. Todavia, a forma de reprodução da força de trabalho da siderúrgica distou significativamente da congênere fluminense em virtude da malha urbana e industrial

preexistente em volta de Cubatão, reforçada pela implantação de algumas grandes empresas nos anos 50, e de uma força de trabalho adaptada à disciplina fabril, haja vista a existência de trabalhadores forjados nas fábricas tradicionais da própria região e a vizinhança com o maior centro industrial do país. Segundo Silva (1990), ainda que o primeiro projeto de planejamento da montagem da siderúrgica de Cubatão (1954) mencionasse vagamente a construção de uma “vila operária”, a idéia seria inteiramente descartada no relatório seguinte (1956) por influência decisiva do Presidente Consultivo da Cosipa, general Edmundo Macedo Soares, o mesmo que coordenara a criação da CSN e administrara a Cidade do Aço.

Claro está que os acontecimentos arrolados acima apenas tangenciam a complexidade da formação do mercado de trabalho nas empresas. Por outro lado, achamos que a brevíssima exposição das linhas gerais de ambos os movimentos é suficiente para apontar a origem das diferenças relativas à delimitação das estratégias sindicais no campo das relações industriais na CSN e na Cosipa. Em síntese, se a existência da “vila operária” numa empresa com a carga simbólica do “progresso” que teve a CSN produziu uma forma de gestão da mão-de-obra estendida para fora da usina em consonância com um padrão de relações de trabalho no qual os conflitos eram sufocados e ocultados em nome da colaboração de classes. Na Cosipa, desde a primeira hora os interesses dos trabalhadores não se confundiram em essência com os interesses dos patrões e seus prepostos, malgrado a sua condição de empresa estatal. Aliás, ao contrário do que se sucedera em Volta Redonda, os metalúrgicos dessa siderúrgica puderam contar com a larga tradição sindical combativa engendrada no processo de proletarização da Baixada Santista<sup>21</sup>.

### *Dois sindicatos, duas concepções*

Antes mesmo da entrada definitiva da CSN em operação nos idos de 1946, por ocasião da primeira corrida de ferro-gusa do alto-forno, já começavam a irromper as primeiras tentativas de organização operária na região que iriam culminar na criação do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Barra Mansa, Volta Redonda, Resende e Barra do Pirai (SMVR) um ano mais tarde. Embora as iniciativas envidadas com esse objetivo

---

<sup>21</sup> Santos foi palco dos primeiros movimentos de trabalhadores insurgentes no país contra as péssimas condições de vida e trabalho dos operários do Porto de Santos. A cidade assistiu em 1884, pela primeira vez no Brasil, a comemoração do Primeiro de Maio. Foi lá que Silvério Fontes (1858-1928), intelectual entusiasta e pioneiro na divulgação das idéias socialistas no país, fundou o primeiro círculo socialista brasileiro em 1889 e, depois, o Centro Socialista de Santos em 1895, o qual publicou o jornal “Questão Social”. A cidade também ficou conhecida por abrigar inúmeras greves e

tenham sido perseguidas por uma certa mobilização operária orquestrada pelo Partido Comunista do Brasil<sup>22</sup>, as ações mais concretas que resultaram na criação da entidade partiram da própria empresa e dos partidos políticos aglutinados em torno do governo federal, notadamente o Partido Trabalhista Brasileiro e o Partido Social Democrático. Assim, a trama corporativa de relações costurada entre a empresa e os empregados abrangendo desde o espaço fabril até a vida privada dos trabalhadores, que começara a se delinear ainda durante a montagem da usina, a partir desse momento também se encontraria mediada pela representação sindical.

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

Como vimos, a mão-de-obra admitida pela CSN era composta em sua grande maioria por trabalhadores oriundos do campo, os quais foram submetidos pela primeira vez ao ritmo mais intenso e continuado de trabalho inerente ao processo de produção industrial. Nesse sentido, por um lado, a socialização e o aprendizado dos operários envolveu a aquiescência do controle e disciplina rigorosos impostos pela empresa, chegando até mesmo a ser implantado um aparelho policial efetivo – vigente desde as obras de construção – dentro e fora da usina, com a finalidade de vigiar os trabalhadores durante as horas de trabalho e de descanso. De outro lado, a direção da CSN criou a Superintendência de Assistência Social em 1951, cujas prerrogativas seriam a de gerir e legislar sobre os benefícios e auxílios concedidos pela empresa aos trabalhadores e suas famílias<sup>23</sup>.

---

conflitos, muitas vezes com choques sangrentos, durante a Primeira República. Uma análise panorâmica e outra minuciosa das origens do movimento sindical santista estão em Sarti (1981) e Gitahi (1983).

<sup>22</sup> Depois passou a se chamar Partido Comunista Brasileiro.

<sup>23</sup> A série de benefícios e auxílios concedidos e regulados pela empresa incluíam o auxílio tuberculose; auxílio enfermidade para os portadores do mal de *Hansen*, cegueira, câncer e alienação mental; auxílio funeral; complementação de salários para empregados doentes e distribuição de prêmios em dinheiro a todos os empregados como participação nos lucros da empresa. No plano urbano, os principais serviços prestados à população de Volta Redonda foram a

Por detrás da aparente contradição entre o uso despótico do poder das chefias nos locais de trabalho e a extensão dos serviços assistenciais prestados à população da cidade para além dos direitos previstos na legislação trabalhista, residia a clara intenção da parte da empresa fazer dos operários massa de manobra na contenção dos conflitos e reforço dos laços de lealdade<sup>24</sup>. Com efeito, o discurso veiculado pela direção da CSN procurava recorrentemente amoldar o imaginário e a conduta dos trabalhadores ao princípio segundo o qual eles eram co-participantes do projeto nacional-desenvolvimentista e, portanto, tornava-se imperativo a obediência à direção da empresa e, no limite, às normas regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho. A contrapartida empresarial à fidelidade e ao engajamento dos trabalhadores era a “doação da cidadania” por meio das medidas embutidas nas ações da Superintendência de Assistência Social, dentro de uma concepção paternalista de gestão e reprodução da força de trabalho.

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

A autora tece uma explicação bastante oportuna a esse respeito: “as formas diversificadas – individuais, às vezes, outras vezes mobilizando uma rede informal de relações sociais – pelas quais, no interior da usina, os trabalhadores resistiam e reinterpretavam as mudanças operadas pela empresa nas estruturas de treinamento e seleção, bem como nas medidas de intensificação do trabalho. Assim, ainda que nem todas as questões passassem pelo sindicato, isso não significava que os operários se submetessem resignadamente a tudo; havia (...) resistências e a política da empresa consistia exatamente em procurar dividi-los e conquistar sua cooperação. O próprio sistema de

---

assistência médica, educacional, alimentar, habitacional, de transporte, bem como a subvenção e coordenação de todas as atividades de lazer (Pimenta, 1988).

<sup>24</sup> Como aponta Morel (1989), a Rádio Siderúrgica – criada em 1955 e de propriedade da companhia – e o jornal O Lingote – publicação de circulação interna veiculada pela empresa a partir de 1953 – foram fortes instrumentos de difusão da idéia de cooperação e harmonia entre operários e chefias/direção com a finalidade de levar adiante o projeto de modernização da indústria nacional representado pela CSN.

relações entre operários e administração tendia a privilegiar a busca de saídas individuais e personalizadas em detrimento de soluções coletivas, e, freqüentemente, os próprios trabalhadores contribuíram para reproduzir a ‘estrutura paralela’ que privilegiava o poder arbitrado das chefias e se articulava sobre a lógica do ‘favor’ e da ‘dádiva’. Porém, apesar disso, o Sindicato dos Metalúrgicos ganha reconhecimento por parte dos operários como canal legítimo de encaminhamento de reivindicações, convertendo-se num interlocutor a ser levado em conta pela companhia – seja como cúmplice ou opositor – na definição de suas práticas gerenciais, tanto na esfera fabril quanto na urbana”(Morel, 1989:293-4).

Movimento diverso pôde ser observado em relação à organização sindical dos operários da Cosipa. De fato, o Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista apoiou e participou ativamente da construção da siderúrgica na cidade de Cubatão mediante uma ampla mobilização política<sup>25</sup> dos seus dirigentes junto à Assembléia Legislativa e aos governos estadual e federal; movimento este que se agudizou ainda mais com a ameaça de paralisação das obras de montagem da usina em 1958. A conquista da companhia, enquanto área de influência do sindicato, proporcionou um vulto significativamente maior ao movimento sindical que se instalara na região em fins do século XIX e para os metalúrgicos, em particular, haja vista os efeitos positivos trazidos para a organização da entidade via os recursos obtidos com o alargamento da contribuição sindical e a sua importância estratégica para o engrossamento das fileiras do sindicato representada pela implantação de uma empresa estatal daquele porte.

A longeva tradição combativa do movimento operário na região remonta à formação dos primeiros sindicatos ligados aos setores de comércio e de transportes por volta de 1890. Nesta mesma época é criado o primeiro Círculo Socialista no país e, no início do século seguinte, os anarco-sindicalistas contribuiriam decisivamente para a institucionalização da organização dos trabalhadores sob a forma de associações, uniões e sindicatos. Com o crescimento da influência do socialismo e do anarquismo, ampliam-se as divergências entre estas duas vertentes específicas da luta operária. Os comunistas, por seu lado, começam a fincar as suas bases em algumas fábricas de Santos durante a década de vinte e, depois, passam a conquistar os espaços antes ocupados pelos anarquistas. Paralelamente, desenvolvem-se as associações de ajuda mútua, de matriz reformista,

---

<sup>25</sup> Cabe ressaltar que o STIMMES integrou a primeira e segunda Conferência Nacional dos Sindicatos, em 1957 e 1958, cuja participação contou com centenas de delegados e sindicatos. Além de pleitear mudanças importantes no campo social, como a reforma agrária e o fim da carestia, as propostas de defesa tiradas de ambas as conferências

que embora minoritária, vão se constituir também num forte pólo de atração de trabalhadores, devido ao seu caráter assistencialista.

Em virtude dos novos dispositivos legais estabelecidos pelo governo Vargas referentes à oficialização das organizações dos trabalhadores, surge em 1933 o Sindicato dos Operários Metalúrgicos de Santos. Todavia, a assunção compulsória das regras oficiais de controle da vida sindical requerida pelo governo encontrou uma intensa resistência política promovida pelas correntes mais progressistas das organizações trabalhistas da região, que acabaram não resistindo à pressão pelo enquadramento institucional em meados daquela mesma década. Apesar da repressão ao movimento operário perpetrada pelo governo sobretudo a partir de 1935, o ambiente político no qual surge o sindicato é claramente marcado por intensa movimentação operária na região em prol dos interesses específicos de cada uma das categorias e da resolução de uma série de questões relativas à regulamentação do mercado e das relações de trabalho, reivindicação comum do movimento sindical em âmbito nacional à época.

Com a eclosão do Estado Novo em novembro de 1937, aprofunda-se a repressão ao movimento sindical na Baixada Santista e, por consequência, a rigidez do controle sobre os trabalhadores no interior das empresas. Aos protestos, às lutas e à profusão de greves ocorridas no período, sob a coordenação de diversas organizações intersindicais e populares<sup>26</sup> dirigidas pelos comunistas, sucedeu-se uma onda de perseguições que resultou na prisão de vários dirigentes sindicais, no fechamento dos principais sindicatos da região e no desmantelamento da intersindical Sociedade União Operária Santista, ainda no seu nascedouro. Nesse entretempo, o Sindicato dos Operários Metalúrgicos de Santos, que se manteve na legalidade em razão da sua pouca expressão na vida sindical da região até aquela época (menos de 100 metalúrgicos associados), por força da legislação relativa à unicidade sindical instituída em 1939, adquire novos estatutos legais e, com isso, passa a se chamar Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e Material Elétrico de Santos (STIMMMES). Com isso, o sindicato perde por completo o seu vezo progressista e torna-se uma entidade sem representatividade.

Com o afrouxamento das restrições da era estadonovista impingidas ao movimento sindical no imediato pós-guerra, as representações dos trabalhadores da Baixada começaram a se reorganizar

---

propugnaram pela defesa da indústria nacional através da presença do Estado. Do mesmo modo, nestes dois anos realizaram-se o primeiro e o segundo Congresso Nacional dos Metalúrgicos, onde a categoria reafirmou tais propostas.

em meados dos anos 40, inclusive com a formação da União Geral dos Sindicatos de Santos em 1945, entidade intersindical investida da missão de congregar os interesses comuns dos sindicatos naquele momento. O revigoramento dos movimentos sociais na região – e no país – traduziu-se na volta das greves como principal meio pelo qual os trabalhadores dariam encaminhamento aos seus reclames, sobretudo no tocante à efetividade de uma série de direitos regulamentados pela legislação trabalhista que, de fato, não existiam<sup>27</sup>. Por outro lado, fazia parte do rol de reivindicações operárias o abandono das cláusulas inscritas na dita legislação que vetavam a democracia e autonomia sindicais, notadamente o direito de criação de organizações horizontais de trabalhadores<sup>28</sup>.

Após o breve refluxo do sindicalismo da Baixada durante o também breve governo Dutra, as reivindicações históricas do movimento sindical iriam se estender até a década subsequente. Na verdade, embora não tenha jogado um papel de vanguarda, a participação do Sindicato dos Metalúrgicos no movimento que se estabelecera na região nos anos 30 – antes e depois das mudanças dos seus estatutos – não fugiu das diretrizes fundamentais que norteavam a mobilização nem tampouco a atuação combativa cotidiana. Segundo Araújo (1985:65), “no que se refere ao Sindicato dos Metalúrgicos, podemos perceber que, nascendo de um impulso de cima para baixo, em uma época em que todo mundo forma sindicato, nasce também no bojo das lutas de frente popular e democrática influenciadas pela ANL em Santos. É um sindicato que nasce *atuante*<sup>29</sup> pela vontade de seus dirigentes, que não ficam fora das mobilizações concretas da época”.

A pouca liderança do STIMMES desde a sua fundação é devida à pouca expressão dele no cenário sindical santista da época, no qual os trabalhadores ligados aos setores portuário, bancário e de construção civil compunham as categorias dominantes. A inexpressividade política dos metalúrgicos é explicada pela baixa densidade de operários do ramo, uma vez que a região abrigava algumas poucas indústrias tradicionais de pequeno e médio porte. Consoante isso, outra razão é encontrada na insuficiência de recursos capazes de fornecer um apoio assistencial mínimo à categoria. No entanto, a reversão desse quadro ocorre de fato quando a construção da Cosipa figura no horizonte da industrialização da Baixada, o que conferiria ao coletivo de trabalhadores

---

<sup>26</sup> Dentre os movimentos sociais e organizações intersindicais atuantes na época, destacaram-se a Frente Única Sindical e Popular de Santos e Litoral, o Comitê Antiguerrreiro e Antifacista de Santos, o Socorro Vermelho, o núcleo municipal da Aliança Nacional Libertadora (ANL) em Santos e a Federação Sindical Proletária de Santos.

<sup>27</sup> Dentre os itens reivindicados, sobressaíram-se o direito de férias, a regulamentação do trabalho do menor, a jornada de trabalho de oito horas e o direito de greve.

<sup>28</sup> A criação da União Geral dos Sindicatos de Santos respondeu à proposta deliberada pelo Movimento Unificado dos Trabalhadores (MUT), fundado em abril de 1945, de criação de intersindicais, em nível estadual e municipal, pelo país afora.

metalúrgicos, a partir de então, um peso sem paralelo no quadro político-sindical da região e, diversamente da categoria em Volta Redonda, lograria um tipo mais simétrico de negociação com a empresa.

#### *As relações de trabalho até a eclosão do Golpe Militar de 64*

No intervalo que separou a sua criação até o início da década de cinquenta, o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foi submetido ao poder delegado a uma junta interventora designada pelo Ministério do Trabalho, ocasião em que estava em vigor a suspensão das eleições sindicais, instituída pelo Governo Dutra em todo o país. Na primeira eleição do SMVR, em 1951, foi empossada uma diretoria ligada ao PSD e à empresa, de cujo primeiro acordo coletivo assinado depreende-se a persistência da natureza corporativista típica das relações tecidas entre a empresa e o sindicato. Naquela ocasião, dentre as cláusulas propostas na pauta de reivindicações (que se cingiam aos direitos trabalhistas) não acordada com a CSN, a saber, a indenização pelos pagamentos não efetuados pela empresa referentes ao intervalo de uma hora de cada turno de trabalho, apesar de aprovada na Justiça do Trabalho, não fora acolhida pelos patrões, que convenceram a diretoria do sindicato a excluir tal cláusula do acordo em nome da “boa convivência”. Pimenta (1998:256) caracteriza esta fase como sendo de total cumplicidade entre a CSN e o SMVR. “É explícito o próprio caráter restritivo que o sindicato incorpora de seu papel e de sua presença, nos limites da lei e dos ‘benefícios’ assegurados por ela [CSN]. Coloca-se como guardião – amigável e respeitoso – das práticas da empresa, na salvaguarda dos direitos outorgados pela legislação vigente”.

Na etapa seguinte, contudo, a eleição sindical em 1955 foi um exemplo eloquente do novo significado assumido pouco a pouco pelas relações entre a companhia e o sindicato. A chapa eleita para a diretoria da entidade abrigava entre os seus quadros um militante comunista (operário da área de manutenção da usina) que iria assumir a vice-presidência do SMVR com o aval do ministro interino do trabalho. Todavia, o ministro titular invalidou a eleição e determinou a intervenção no sindicato. Porém, nem mesmo a intimidação do DOPS<sup>30</sup> de utilização da violência física foi capaz de anular a ampla mobilização dos trabalhadores e da população, bem como o apoio da Prefeitura e da Assembléia Legislativa de Volta Redonda e de outros sindicatos da região em favor da

---

<sup>29</sup> Grifo do autor.

<sup>30</sup> Delegacia de Ordem Política e Social.

manutenção dos operários eleitos. Esse impasse resultou na legitimação da nova diretoria pela via judicial, com o acato da liminar impetrada pelo sindicato.

No final daquele mesmo ano, as contendas ideológicas presentes no interior da diretoria do SMVR terminou com a renúncia do seu presidente e na assunção do cargo pelo então vice-presidente supracitado, membro do PCB. A estratégia sindical a partir daquele momento rumou para outra direção, porquanto a representação dos trabalhadores começava a ganhar gradativamente uma identidade mais dissociada da CSN, contudo, sem romper com o ideário nacional-desenvolvimentista e sem deixar de confinar suas estratégias de classe aos preceitos definidos na CLT. Tanto é que no período em questão, ainda que o sindicato e a sua base tenham apoiado as greves nas fábricas metalúrgicas Barbará, Saudade e Edimetal, em 1956, os seus operários não chegaram a entrar em greve em causa própria, em virtude da ameaça de desemprego representada por uma suposta privatização da CSN.

Alternativamente ao caráter mais combativo da gestão anterior, com a vitória da chapa petebista Independência na eleição sindical de 1957 – reeleita nos anos de 1959 e 1961 –, passou-se a imprimir um padrão de atuação mais pacífico, porém a um só tempo mais autônomo em relação à CSN, buscando reforçar a legislação trabalhista como principal eixo reivindicativo, mesmo a contragosto da direção da companhia, que procurava monopolizar as regras do jogo. Veiga e Fonseca (1989) atribuem a derrota eleitoral da chapa comunista à reeleição ao desgaste sofrido pela sua gestão anterior no que concerne à sua administração inábil da contradição existente entre as necessidades da empresa e as da categoria, em boa medida resultante da atenuação dos conflitos nutrida pela ideologia nacionalista. Para Morel (1989), a vitória da chapa encabeçada pelo PTB sobre os comunistas naquele ano não se tratou propriamente de uma opção pautada pela preferência ideológico-partidária, mas porque ao longo da gestão da diretoria sindical anterior reduziu-se a força inicial de atração exercida pelo SMVR sobre os trabalhadores, que residia justamente na sua capacidade de responder às demandas dos operários por melhores condições de vida e trabalho. Desse modo, o afastamento do sindicato dos anseios dos trabalhadores ao longo daquela gestão permitiu que a linha estratégica preconizada pela cúpula sindical do partido, identificada com a direção da empresa, ganhasse cada vez mais espaço.

Uma característica peculiar das três gestões lideradas por membros do PTB a partir de 1955 refere-se ao desenvolvimento de uma percepção diferenciada do apelo simbólico da CSN enquanto uma questão de soberania nacional e do papel da gerência da empresa no campo das relações

concretas com os trabalhadores. Assim, o sindicato começa a organizar suas bases no interior da usina mediante a presença de delegados sindicais com a tarefa de fiscalizar e inibir as práticas despóticas e individualizadas de chefes e encarregados, já tão enraizadas no processo de trabalho, sobretudo no que se refere à liberdade de aplicação de toda sorte de penalidades como expediente de poder.

O esforço empregado pelo sindicato para fixar a CLT enquanto referencial de luta com vistas à coibição das arbitrariedades cometidas pela diretoria e pelas chefias intermediárias da companhia provocou um desacordo insuperável entre ambas as partes. As querelas foram decididas apenas em dissídio coletivo com uma vitória expressiva do sindicato. Se no plano salarial as conquistas dos acordos anteriores ficaram aquém das expectativas da categoria (cerca de metade do proposto inicialmente), a partir de 1961, os trabalhadores conseguiram a correção salarial em valores proporcionais à elevação das taxas de custo de vida da cidade de Volta Redonda. No que diz respeito à estrutura de ocupações na empresa, ficou acordada a condução de operários de cargos extintos (ou em via de extinção) para executar outras funções na usina, bem como o compromisso firmado de reestruturar os quadros de pessoal nos departamentos solicitados pelo sindicato.

Mas foi com a eleição sindical de 1963, que se inauguraria a tentativa de encetar a reviravolta no modelo de dominação seguido pelas relações de trabalho em Volta Redonda. Após derrotar os governistas do PTB naquele pleito, a chapa progressista – agrupada predominantemente por socialistas independentes sob a orientação das diretrizes do Comando Geral dos Trabalhadores e, em menor número, por comunistas –, notabilizou-se pela estratégia de opor-se frontalmente à maneira discricionária pela qual a direção da companhia subordinava os operários nos locais de trabalho, a fim de enfraquecer o poder e a legitimidade gozados por gerentes, chefes e encarregados. Foi no transcurso do segundo ano de gestão do sindicato que, pela primeira vez em toda a história da CSN, o termo “greve” foi seriamente considerado. Entretanto, durante a campanha salarial daquele ano, quando se reuniram aproximadamente seis mil metalúrgicos em assembléia, ao conceder um reajuste salarial de aproximadamente 50%, o Presidente João Goulart antecipou-se no atendimento da demanda requerida e evitou a deflagração da primeira greve na história da companhia<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Durante este ano, o movimento sindical encontrava-se em total efervescência. Em fins de outubro eclodiu em São Paulo uma greve maciça que contou com a participação de cerca de 700 mil trabalhadores de várias categorias profissionais. Dentre as reivindicações pretendidas, destacavam-se os 100% de aumento salarial, férias em dobro e uniformização das datas-base. Mas se as greves não atingiram seus objetivos, o movimento ganhou contorno nacional no ano seguinte, quando as lideranças sindicais conseguem arrancar do governo João Goulart a correção inflacionária através do aumento do valor do salário mínimo (Oliveira, 2002; Santana, 2001).

Mas abortado logo em seguida pelo golpe militar, o curso desse processo de amadurecimento do SMVR seria interrompido ainda na raiz, ao não conseguir conformar um movimento sindical que o sindicato pretendia ser desatado da condição de subalternidade vivida desde a sua criação. “Há uma radicalização nas propostas e no discurso [do sindicato], mas que não chega a efetivar-se em conquistas que indiquem a ruptura no padrão de dominação. É um trabalho em efervescência, mas que não se estrutura em um corpo doutrinário/político, limitando-se a um conflito doméstico, intra-fronteiras em Volta Redonda e que centraliza o núcleo de sua agressividade no nível pessoal, ao nomear e discriminar determinados indivíduos enquanto chefes ‘carrascos’ na exploração e no relacionamento com os empregados. Parece clara uma tentativa de se contrapor ao quadro de representações, principalmente em relação ao poder e legitimidade dos dirigentes, mas não chega a concretizar novos rumos ou novos valores” (Pimenta, 1989:264).

Se em quase vinte anos os operários da CSN não conseguiram se desfazer daqueles laços que os prendiam à empresa, na Baixada Santista as lutas dos metalúrgicos seriam insufladas com novo fôlego a partir da entrada da Cosipa em operação. Com o início da construção dessa siderúrgica, na primeira metade da década de sessenta, o STIMMMES passa a ganhar proporções de maior vulto, na medida em que a conquista da empresa enquanto área de representação dos trabalhadores garantiu ao sindicato um poder nunca antes testemunhado pela categoria metalúrgica na região. A inclusão da Cosipa e os seus mais de 15 mil operários no raio de atuação do sindicato lhe permitiu prover serviços assistenciais à altura das necessidades decorrentes do aumento substantivo do número de sindicalizados procedentes da companhia e garantiu-lhe a capacidade de desenvolver as suas potencialidades combativas, chegando inclusive a elevar-se à condição de liderança na condução do sindicalismo da Baixada Santista, através do acirramento das disputas com o patronato e o Estado no sentido da efetividade dos direitos trabalhistas e da supressão dos entraves institucionais à liberdade de organização sindical.

O sintoma mais emblemático do fortalecimento deste perfil combativo do STIMMMES, característico do sindicalismo santista, foi a profusão de nove greves ocorridas entre os anos de 1962 e 1964, que abrangeram um arco variado de motivações que partiam de demandas específicas da própria categoria, passando pelo engajamento na luta de outros sindicatos, até chegar às questões de ordem nacional. A greve de dezembro de 1962, cujo motivo foi o não pagamento do 13<sup>o</sup> salário pela Cosipa, demonstra a fina sintonia estabelecida entre a base e a direção do STIMMMES. A greve foi desencadeada espontaneamente a partir do interior da usina com a iniciativa dos próprios

trabalhadores através da ocupação das suas dependências, paralisando a produção. Somente algumas horas mais tarde, as lideranças do sindicato assumiram a coordenação da greve. Os dirigentes da Cosipa, diante do impasse nas negociações com o STIMMMES, resolveram então ceder à pressão mediante o pagamento integral do salário devido.

O estreitamento entre a base da categoria e a cúpula do sindicato começava, assim, a sedimentar a vida sindical no dia-a-dia dos trabalhadores, no chão-de-fábrica. Naquele ano, com o fito de controlar o despotismo das chefias, conhecer e solucionar os problemas cotidianos dos operários da Cosipa, a criação da Comissão de Relações de Trabalho – comissão paritária formada por representantes dos trabalhadores e da companhia – e a presença dos delegados sindicais por toda a área da usina antes mesmo da deflagração do movimento grevista, pavimentou o caminho que levou o STIMMMES à consagração da sua legitimidade perante a categoria. Além disso, a criação de uma cooperativa da empresa, ainda naquele ano, incumbida da ampliação dos serviços assistenciais para os empregados, e mais importante, a implantação da Comissão sobre Prevenção de Acidentes e Segurança no Trabalho (CIPA) no primeiro trimestre de 1964, confirmam a busca do sindicato para se inteirar das questões diárias *in loci*.

O grau de articulação atingido pelo STIMMMES também é válido quando se refere à solidez do elo firmado com os outros sindicatos da Baixada Santista. Como já se mencionou aqui, o engajamento nas greves de outras categorias da região talvez tenha sido a manifestação mais cabal da experiência de coesão interna do movimento sindical santista vivenciada desde os seus primórdios. Durante a primeira metade da década de sessenta, após a derrota da corrente pró-Jânio Quadros, o novo papel desempenhado pelo Fórum Sindical de Debates<sup>32</sup> – seguidor das diretrizes do Comando Geral dos Trabalhadores – teve um significado de relevo no cenário político daquele momento, uma vez que coube a esta organização intersindical, surgida em 1956, a prerrogativa de unificar parte importante dos sindicatos santistas em torno de uma proposta progressista definida e, portanto, capaz de canalizar e catalisar as demandas comuns às várias categorias nucleadas em seu seio.

Doravante, apesar de proibido, o instrumento mais eficaz de reivindicação frequentemente utilizado pelo FSD decerto foi a greve. Este fórum, então presidido pelo também presidente do STIMMMES, promoveu uma série de greves que se constituiriam numa forma bastante eficaz de

---

<sup>32</sup> A outra entidade intersindical da região, que compartilhava dos mesmos princípios ideológicos e estratégicos do FSD, era a União dos Sindicatos da Orla Marítima de Santos (USOMS), cuja base se restringia à categoria dos trabalhadores portuários.

conquistas do movimento sindical da Baixada Santista. A participação ativa do STIMMMES nas greves gerais da Baixada seria incontestável nesse período. Afora as greves de cunho político mais amplo, o sindicato apoiou a greve contra a demissão de trabalhadores estáveis do Moinho Santista em 1960, a greve geral em solidariedade aos trabalhadores químicos dois anos depois a greve dos enfermeiros, em 1963. No plano da categoria metalúrgica, a greve revelou-se o principal mecanismo garantidor das reivindicações do sindicato.

Na campanha salarial de 1963, em cuja pauta estavam incluídas a gratificação de função e a reclassificação geral dos cargos, diante da recusa da empresa em conceder o aumento salarial entre 10% e 45%, de acordo com o nível salarial das diferentes funções na companhia<sup>33</sup>, a categoria entrou em greve em março e, ao mesmo tempo, intercedeu junto à Presidência da República, então ocupada por João Goulart, que resolvendo atender àquela reivindicação, acabou por provocar a renúncia do presidente da companhia. O reajuste foi concedido em abril e, ademais, foi restituído o pagamento dos dias de greve, readmitiu-se os empregados demitidos sem justa causa e a empresa comprometeu-se formalmente a estudar as demais reivindicações.

Na campanha salarial de março do ano seguinte, presenciou-se o prosseguimento da linha estratégica anterior do sindicato dos metalúrgicos, mas agora com base na articulação com os sindicatos dos metalúrgicos de todo o estado de São Paulo. Embora menos bem-sucedida, a contrapartida da Cosipa à proposta de aumento salarial da categoria foi prontamente rechaçada pelo sindicato, que levou a querela à Justiça do Trabalho. Além de ignorar outros itens contidos na pauta proposta, a direção da companhia paulista ofereceu um reajuste muito aquém daquele reivindicado pelo sindicato. Todavia, com a greve geral deflagrada posteriormente, da qual o STIMMMES participou ativamente, a companhia retrocedera e resolveu pagar o reajuste demandado inicialmente pelo sindicato, assim como os serviços de transporte e alimentação gratuitos, ficando outras questões pertinentes em suspenso, como foi o caso do pagamento integral relativo aos dias de greve.

Em suma, a despeito da infra-estrutura assistencial montada pelo STIMMMES e do acionamento da Justiça do Trabalho, notadamente favorecida pelo repentino crescimento numérico da categoria metalúrgica, a conjunção dos eventos relatados aqui, tais como o caráter abrangente do sindicato, que alcançava tanto a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho quanto os espaços intersindicais, e a utilização recorrente da greve (muitas vezes à revelia da Justiça do

---

<sup>33</sup> A Cosipa concedeu inicialmente um reajuste uniforme de 23,18% para toda a categoria.

Trabalho) atestam a particularidade de um caminho trilhado pelo sindicato que lhe permitiu a construção de uma fisionomia própria no cenário sindical brasileiro, bastante diferente do esquema “cooperativo”, ao qual o sindicalismo de Volta Redonda encaixava-se perfeitamente. Para Araújo (1985:115), “esse período da história do STIMMMES é muito importante na perspectiva de um melhor conhecimento do sindicalismo de São Paulo nos primeiros anos da década de 1960. Está muito presente na literatura especializada sobre sindicalismo a idéia segundo a qual todo o sindicalismo da época era cupulista, sem nenhuma representatividade nas bases, incapaz de lutar contra a estrutura sindical porque comprometido com o tradicional esquema peleguista de controle da classe operária. Ora, essas hipóteses não se sustentam no caso ora analisado. Muito pelo contrário”.

### *O refluxo do sindicalismo nos anos de chumbo*

Tal como ocorreu em todo o movimento sindical nacional, o STIMMMES e o SMVR sucumbiram ao constrangimento impingido pelas medidas antidemocráticas desferidas a partir do Golpe de 64. Ambos os sindicatos sofreram igualmente uma desmobilização súbita das suas práticas sindicais pelas ações perpetradas pelos primeiros governos militares, os quais sancionaram um leque variado de regras de cunho antioperário que procurou restringir as estratégias dos dois sindicatos apenas e tão-somente às questões de natureza puramente econômica e à prestação de serviços assistenciais. Nesse sentido, foram impostas sucessivamente à sociedade civil um conjunto de leis, dentre as quais destacou-se a chamada Lei Antigreve em junho de 1964, que vedava por quaisquer motivos o direito de greve aos funcionários públicos e aos trabalhadores das indústrias consideradas essenciais, além das greves motivadas politicamente para todas as categorias profissionais; foi instituído o processo de arrocho salarial em junho de 1964; e dois anos depois, seria ainda implantado o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) dois anos depois, suprimindo o direito à estabilidade conquistada pela classe trabalhadora.

As lideranças sindicais tidas como combativas não passaram incólumes por tal processo. As usinas da Cosipa e da CSN seriam ocupadas por tropas do Exército. As diretorias e demais militantes do SMVR e do STIMMMES seriam expulsos, presos, torturados, provocando o esvaziamento dos sindicatos, tendo então estes que se submeterem à intervenção do Ministério do Trabalho. Mais do que isso, as conquistas garantidas pelos trabalhadores foram sumamente revogadas, como é o caso dos subsídios ao transporte e à alimentação dos empregados da Cosipa,

conquistadas nas últimas campanhas salariais. Do mesmo modo, a alienação das casas resididas por empregados da CSN e a transferência do patrimônio urbano para a prefeitura municipal de Volta Redonda, até então administrada pela companhia, implicaram a perda dos benefícios extra-salariais garantidos pelos operários.

O apossamento da vida sindical iria se prolongar até a segunda metade da década de setenta, período no qual eles tiveram que se submeter à tutela severa do Estado e ao tacionamento rígido dos patrões, sobretudo a partir da instituição do quinto Ato Institucional em 1968. Não obstante o fato das informações sobre a relação do SMVR e do STIMMMES com suas respectivas empresas serem exíguas, é possível caracterizar minimamente o comportamento de ambos os sindicatos nesse período. Todavia, podemos adiantar desde já que o ostracismo transitório por que passou o movimento sindical provocado pelo golpe militar não foi capaz de produzir uma ruptura das tradições específicas forjadas pelos dois sindicatos em tela, no transcurso das suas trajetórias.

A ausência de inovações nos acordos celebrados com as empresas exprime a relativa desmobilização de ambos os sindicatos durante o primeiro governo militar. Em Volta Redonda, a inação sindical classista vigorou até por volta do ano de 1978, período no qual a debilidade do SMVR implicou a reedição das relações de cooperação típicas com a CSN, mas agora num contexto ainda mais desfavorável aos trabalhadores. O recuo ao atrelamento à empresa, ao qual o SMVR aferrou-se novamente, coroou a consumação de uma “nova legitimidade” baseada na preservação das relações “cordiais” entre o sindicato e a companhia. Para tanto, a diretoria da CSN encarregou-se de trazer para o seio do SMVR as antigas lideranças sindicais identificadas com a política de gestão da empresa; e aliado a isso desqualificou e fragmentou ainda mais os já incipientes movimentos coletivos de oposição que se ensaiavam naquele momento na usina, como a operação-tartaruga, mediante o tratamento de cunho moral e individualizado de tais iniciativas.

O STIMMMES, por sua vez, mesmo com a atmosfera hostil gerada pelo poder discricionário da Cosipa, respaldado nos ditames do regime ditatorial, iria conservar a sua natureza classista de atuação, embora não tenha chegado ao ponto de recobrar a sua vitalidade anterior. Nas eleições sindicais em fins de 1965, a chapa oposicionista (integrada por antigos membros da comissão de fábrica da Cosipa) venceu a rival, da interventoria do Ministério do Trabalho. Mas sob a alegação de fraude no pleito, indicou-se uma nova junta governativa para presidir a entidade. Entretanto, a perda progressiva dos direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo das gestões oficiais do sindicato traduzir-se-iam na vitória e no retorno de uma chapa de coloração progressista na eleição de 1968,

com cerca de 70% dos votos – a Chapa Verde –, cuja estratégia primou pela continuidade das lutas contra o despotismo nas relações de trabalho e pela recuperação das conquistas alcançadas até a sua deposição, quando eclodira o golpe militar em 1964.

Muito embora o ímpeto confrontacionista desse lugar a uma ação sindical mais moderada com relação aos patrões – em virtude da decretação do AI-5 –, o STIMMMES conseguiu reverter para a categoria o subsídio de transporte, a melhoria na qualidade da alimentação servida na usina e a exigência do cumprimento pela direção da Cosipa da lei relativa aos adicionais de insalubridade e periculosidade. No plano salarial, porém, as conquistas do sindicato foram medíocres. Já em termos organizativos, o sindicato rearticulou-se ao se aproximar mais e mais das bases através da frequência semanal das assembléias da categoria e de uma ampla campanha de sindicalização. Tanto que o número de associados passou de dois para mais de seis mil entre o término da gestão da Junta Interventora e o ano de 1968.

A partir da década seguinte, apesar dos resultados práticos pouco significativos atingidos pelas negociações do STIMMMES com a Cosipa, começaria a reavivar-se as características que marcaram a fase de maior eloquência do sindicato à frente do movimento sindical da Baixada Santista, dentre as quais se sobressai o seu caráter combativo. Embora não tenha importado no atendimento das suas principais reivindicações, a renovação sucessiva dos mandatos dessa diretoria sindical durante toda a década permitiu ao sindicato a estruturação de um canal legítimo de participação dos operários e, a um só tempo, um forte catalisador da resistência das forças intersindicais progressistas que habitavam a região e o país como um todo.

Opondo-se à maneira pela qual estava sendo conduzida politicamente a Federação dos Metalúrgicos de São Paulo, com a finalidade de estreitar os laços entre ela e as bases, o STIMMMES, juntamente com outros sindicatos, concorrera às eleições daquela federação em 1971 através do lançamento de uma chapa encabeçada pelo seu então presidente à presidência daquela entidade. Entretanto, ela foi derrotada em razão do clientelismo reinante nas relações travadas entre os seus dirigentes e os pequenos sindicatos do interior do estado (benesses em termos de viagens à capital, verbas para infra-estrutura etc.). Nesse ínterim, com a assunção do Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Sócio-Econômicos (DIEESE), o qual passou a ser dirigido pelo também presidente do STIMMMES, procurou-se revigorar e aperfeiçoar tecnicamente este departamento, tornando-o parte da luta sindical por melhores resultados econômicos nas campanhas salariais. Ademais, o sindicato contribuiu decisivamente para o teor das resoluções do VII

Congresso dos Trabalhadores Metalúrgicos do Estado de São Paulo, realizado em 1972, e da carta de princípios elaborada nessa ocasião, a qual advogava uma série de questões que interessavam tanto a categoria quanto ao conjunto de trabalhadores<sup>34</sup>. Nos anos seguintes, malgrado o endurecimento representado pelo AI-5, o STIMMMES continuaria perseguindo tais objetivos.

A reaproximação com as bases deu a tônica desse período, porém a expectativa nutrida pelo STIMMMES de introduzir-se no chão-de-fábrica não foi correspondida à altura do esforço empregado. Ainda que de forma tímida, o sindicato recuperou em alguma medida o seu dinamismo, haja vista o crescimento da participação de trabalhadores nessa entidade estimulado pela utilização recorrente de campanhas em prol da sindicalização. Em face da conjuntura adversa, sobretudo no que se refere ao controle salarial exercido pelo CNPS<sup>35</sup>, a diretoria do STIMMMES procurou contornar a política oficial de arrocho salarial e os demais entraves institucionais por meio da concentração dos esforços na busca de aumento dos salários indiretos, bem como melhores condições de trabalho e padronização do plano de cargos e salários. As iniciativas nesse sentido perduraram até 1977. Mas a repressão promovida pelo regime militar mediante a sinergia produzida pela acomodação da regulamentação trabalhista complementar (lei antigreve, arrocho salarial, instabilidade no emprego) à abordagem rígida da CLT, erodiu a capacidade do STIMMMES de extrapolar a mera estratégia defensiva no tocante aos problemas pertinentes à categoria.

Assim, ao focalizar o regime político de exceção em questão, tomando a formação e a trajetória de ambos os sindicatos em retrospectiva, depreende-se uma distinção básica entre duas concepções de ação sindical. *Grosso modo*, enquanto o SMVR procurou fixar como referencial de relação com a CSN os direitos inscritos na CLT; a estratégia do STIMMMES tomou como princípio justamente a extrapolação da regulação prevista na legislação trabalhista em nome de uma maior autonomia sindical. Amiúde, a sucessão dos acontecimentos expostos aqui revela com clareza o significado controverso da trama desenvolvida entre o SMVR e a CSN. A adesão desse sindicato aos

---

<sup>34</sup> No âmbito da categoria, a revogação da lei de greve, férias em dobro, garantia de emprego aos maiores de 35 anos de idade, coexistência FGTS/lei de estabilidade, pagamento dos adicionais de insalubridade e periculosidade e garantia de emprego ao trabalhador acidentado. No que respeita aos trabalhadores do país como um todo, reivindicou-se a participação de trabalhadores nos órgãos de deliberação de matérias de interesse público, a garantia da liberdade no exercício do mandato de representação sindical, a valorização do trabalho, a participação dos trabalhadores no consumo da riqueza produzida pelo país, o contrato coletivo de trabalho, o plano de educação para aprimoramento da mão-de-obra, a defesa das riquezas nacionais, a preservação dos princípios democráticos e o repúdio a qualquer forma de totalitarismo.

<sup>35</sup> Órgão subordinado ao poder executivo federal criado em setembro de 1964, cuja incumbência era fixar e controlar os salários das empresas estatais. O CNPS, por sua vez, era subordinado ao Conselho Nacional de Economia (CNE), entidade encarregado de estabelecer os limites salariais dentro do parâmetro preconizado pela política antiinflacionária do governo federal.

interesses da direção da siderúrgica fluminense demonstra que a sua volta à condição, em grande medida consentida, de submissão aos ditames da empresa (até mesmo no plano do discurso), representou a re-atualização radicalizada da fórmula de relações de trabalho que sempre uniu trabalhador e patrão em Volta Redonda.

Diferentemente da representação dos trabalhadores da CSN, a debilidade do Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista deve ser explicada pelas ações antioperárias perpetradas durante o regime militar. Isto é, tratou-se de um enfraquecimento ocasionado exogenamente, preservando portanto o núcleo das potencialidades e da tradição combativa do STIMMMES, construída ao longo da sua história de lutas, tanto que não demorou mais de meia década para a reocupação do sindicato pelas lideranças sindicais progressistas. Já no caso dos metalúrgicos de Volta Redonda, de modo oposto, o endurecimento do regime militar serviu para restaurar e mesmo aprofundar o seu corporativismo latente.

#### *Um Novo Sindicalismo: a convergência de duas trajetórias sindicais*

Em fins da década de setenta, mesmo alijado do poder e à margem da sujeição dócil da direção do SMVR aos interesses da CSN, um grupo de oposição à diretoria do sindicato passou a desenvolver uma linha de atuação consonante com o novo movimento de trabalhadores que começava a despontar nos setores mais modernos da indústria brasileira. Na verdade, a chamada Oposição Sindical surge na esteira do crescimento dos movimentos sociais do país que, pouco a pouco, conquistavam espaços para além da abertura pretendida pela política de distensão promovida durante o governo Geisel. Este grupo nasce em 1978 e exerceria a partir daí influência decisiva na mudança do destino dos operários da siderúrgica através da forte presença no interior da usina e da participação constante na vida sindical da cidade, que implicou a interferência nas negociações burocráticas “viciadas” praticadas pelos dirigentes da entidade, a partir de uma estratégia pautada pela busca de maior autonomia na organização dos trabalhadores.

Formada por quadros sindicais de diversas procedências – operários independentes, ativistas oriundos do departamento trabalhista do MDB, lideranças antigas e, em maior parte, trabalhadores ativistas da Ação Católica Operária, da Juventude Operária Católica e egressos das Comunidades Eclesiais de Base –, o grupo de Oposição Sindical procurou intervir diretamente nas assembléias oficiais convocadas pelo sindicato, mudando o tom das negociações coletivas celebradas com a companhia, até o ponto em que chegou a controlar muitas vezes a pauta de negociações do sindicato

e a ser reconhecida como representação legítima dos trabalhadores, fato que se consolidaria com a conquista da diretoria do SMVR na eleição sindical de 1983.

Ainda que de maneira sutil, tendo em vista às ameaças permanentes do demissão e o clima de repressão, a Oposição penetra o interior da usina, organizando-se e denunciando o despotismo ilimitado das chefias, cobrando modificações na forma de gestão da empresa e propondo inovações nas questões concernentes às condições gerais de trabalho. Não por acaso entre os anos de 1978 e 1979 foram conquistadas a bonificação de férias e o aumento do valor das horas-extras, a proibição da dupla jornada por mais de dezesseis horas e a formação de uma comissão paritária (composta por representantes da CSN, SMVR e Delegacia Regional do Trabalho), encarregada da resolução de problemas relacionados aos elevados níveis de insalubridade na usina.

A afirmação do grupo de Oposição na cena político-sindical de Volta Redonda contra o modelo corporativo de relações de trabalho ficou mais patente após a eleição para a gestão do SMVR, em 1980. Apesar de ter sido derrotada no pleito por uma pequena margem de votos em razão de uma suposta fraude cometida em favor da chapa situacionista (Veiga e Fonseca, 1990; Mangabeira, 1993; Monteiro, 1995; Graciolli, 1997), a projeção eleitoral daquele grupo foi corroborada pelo reconhecimento da categoria e, a um só tempo, forneceu o suporte necessário para os militantes levarem avante o projeto de construção de um sindicalismo “autêntico” na região. Aliás, a adesão do grupo de Oposição às forças partidárias progressistas nascentes (PDT, PT e, com a abertura democrática, o PCB), bem como a participação na CONCLAT e depois na fundação da Central Única dos Trabalhadores, reforçou ainda mais o caráter combativo da ação coletiva dos metalúrgicos, tendo inclusive o principal líder desse movimento – Juarez Antunes – tornado-se membro do comitê executivo dessa central sindical a partir de 1983.

A despeito do esteio ideológico comum a todas as correntes aglutinadas na Oposição Sindical, tal movimento encerrava divisões internas profundas, que acabaram se explicitando na eleição sindical de 1983, quando este grupo lançou duas chapas para concorrer àquele pleito. A chapa vitoriosa por ampla margem de votos reunia membros “independentes” que não atuavam diretamente nas organizações de esquerda (apesar de filiados ao PT), nem tampouco partilhavam das mesmas idéias preconizadas pelos ativistas articulados na Teologia da Libertação. Ao contrário, contrapunham-se a ela. Já a outra chapa, composta por ativistas ligados diretamente ao PT e à Igreja da região, face às pressões que ocasionaram nada menos que três turnos naquela eleição, decidiu aliar-se à primeira e, assim, recompôs-se o grupo de Oposição Sindical. Contudo, tal recomposição

teria um caráter meramente circunstancial, porquanto as eleições seguintes testemunhariam novamente a volta da divisão interna do grupo de Oposição, alterando a correlação de forças no seu interior por toda a década de oitenta.

Sobre este último aspecto, cumpre fazer um parêntese: Juarez Antunes, presidente do SMVR nas gestões de 1983/85 e de 1986-88 e militante oriundo do interior da usina, constituiu-se numa liderança sindical de perfil carismático e temporizador. A forma cautelosa de conduzir as negociações com a CSN pelo grupo de diretores liderado por ele, sobretudo quando se tratava de greves, acentuou as tensões internas entre as facções que compunham a diretoria do sindicato. De início, o choque entre o grupo de Juarez Antunes e aquele situado mais à esquerda na diretoria ficou patente no momento da decretação da primeira greve da categoria, em 1984, uma vez que o último grupo discordava da tese do primeiro (por sinal vencedora), segundo a qual “todas as possibilidades de negociação deveriam estar esgotadas antes da declaração de uma greve” (Mangabeira, 1993:84). Ao invés disso, os dirigentes derrotados propugnavam pela decretação imediata da paralisação, sem o aval do Ministério do Trabalho.

Depois de instaurado o movimento paredista segundo a concepção do grupo hegemônico no SMVR, repetiu-se novamente o contencioso em torno da maneira apropriada de condução da greve. As querelas entre os dois grupos refletiram-se no enfraquecimento da liderança de Juarez Antunes, haja vista a saída de vários membros importantes da direção do sindicato. Ao questionar de forma contundente a estratégia perseguida por considerar prematuro o momento no qual se decidira pelo fim da greve, a dissidência daquele grupo abriu fissuras irreconciliáveis entre ambas as facções. Mais do que isso, o grau de animosidade e de divergência com relação à política do grupo desse líder sindical, gerado por esse acontecimento, exacerbou-se a tal nível que acabou por terminar na formação do Novo Grupo de Oposição Sindical em 1984.

Em outros termos, não obstante os ganhos econômicos substantivos amealhados pela categoria, de acordo com Mangabeira (1993), o motivo da discórdia estava na defesa da facção mais radical da direção sindical pela continuidade da greve, a qual deveria se constituir num modelo a ser seguido pela classe trabalhadora em todo o país. Indo mais além, para eles a greve deveria inscrever em objetivos políticos mais amplos (baseados nos princípios do “novo sindicalismo”), enquanto instrumento de pressão em favor da redemocratização política do país e da autonomia na organização sindical. Mas a ambigüidade de Juarez Antunes entre uma postura conservadora, que reconhecia o Ministério do Trabalho enquanto instância legítima para dirimir os conflitos

trabalhistas; e uma atitude combativa, com a utilização do recurso da greve; levou ao acirramento dos conflitos no interior da Oposição Sindical, inclusive com reflexos profundos sobre o destino dos trabalhadores nos anos 90, como será visto no próximo capítulo.

Em todo caso, a nova diretoria do SMVR, integrada predominantemente por operários de uma geração com pouca vivência política, imprimiu um estilo diferente de atuação sindical nos anos 80. A mobilização empreendida foi direcionada para que o sindicato adquirisse maiores contornos. Além da ampla articulação com o PT, o PDT e a CUT, a tentativa de aproximação com a base foi uma constante. Nesse sentido, uma característica importante da direção sindical é que mais da metade dos seus membros não se desligaram das atividades fabris na usina. ademais, uma grande campanha de sindicalização foi iniciada com a veiculação continuada e intensa de boletins e jornais, a presença freqüente de membros da direção no horário de entrada dos turnos e reuniões permanentes dos trabalhadores em assembléias. Em suma, desapareceu-se a antiga estrutura assistencialista e burocrática do SMVR com a finalidade de pôr em relevo uma atividade política de cunho afirmativo.

Embora mais moderado em relação à estrutura sindical, o STIMMMES esteve imbuído dos mesmos propósitos da gestão cutista do SMVR. Porém, a representação dos operários da Cosipa não alterou em essência a configuração básica do seu arranjo de alianças políticas. Na verdade, a passagem dos anos de repressão para a abertura democrática não representou a ruptura com as organizações sindicais e partidárias que historicamente deram sustentação ao STIMMMES. Apesar de incluir entre os seus quadros membros da chamada nova esquerda, a diretoria do sindicato, identificada com as idéias preconizadas pelo PCB, afastou-se das várias vertentes aglutinadas no esforço de formar o PT e a CUT. Temendo a concorrência com o novo partido e a nova central sindical, e por discordar do caráter inclusivo de movimentos sociais não propriamente sindicais<sup>36</sup>, persistiu-se numa orientação voltada para a formação de uma central fundada sobre os sindicatos, federações e confederações da estrutura oficial, o que ocorreria com a criação da Central Geral dos Trabalhadores, em 1986.

Enquanto a estratégia do SMVR convertia-se de uma atitude passiva para um tipo de ação fundada no enfrentamento, a diretoria do STIMMMES progressivamente recuperava o fôlego das lutas sindicais do pré-64, ao dar prosseguimento à linha de atuação combativa à frente da direção do

---

<sup>36</sup> No rol destes movimentos, pode-se destacar as associações profissionais não reconhecidas como sindicatos, representantes de organizações católicas progressistas, associações de bairros da periferia, grupos organizados em função da luta pela terra e o próprio PT.

sindicato. Ainda em 1977, conseguiu-se discutir com a Cosipa todos os itens contidos na pauta de reivindicações da campanha salarial graças a uma ampla mobilização de operários nas assembleias contra o reajuste proposto pela companhia, referendado pelo CNPS. Entretanto, a contenda entre o sindicato e a siderúrgica paulista não se restringiu tão-somente à questão salarial. Outros itens caros à categoria, como o adicional de turno, o repúdio à demissão maciça e arbitrária de trabalhadores e a melhoria do sistema de transportes subsidiados pela companhia começavam a ser contemplados naquela campanha salarial.

A mobilização e organização dos trabalhadores da Cosipa avultavam à medida que as campanhas salariais se sucediam, acenando para a gradual robustez tomada pelo STIMMMES nas negociações a partir de 1978. Neste ano, ante o crescimento do número de trabalhadores exercendo funções desviadas das ocupações formalmente registradas, o sindicato, alegando as irregularidades relativas à política de promoção e suas respectivas faixas salariais, conquistou a reclassificação geral dos cargos na companhia através da reformulação do plano carreira, baseada em critérios que privilegiassem a experiência profissional e a conclusão de cursos de especialização (fornecidos pela empresa) enquanto requisitos principais de promoção dos operários; em detrimento da escolaridade formal e das práticas de clientelismo reinantes, que conferiam às chefias intermediárias o poder pessoal de indicar o acesso de operários a funções superiores.

As pautas de reivindicações subsequentes do STIMMMES foram enriquecidas com novos itens, os quais comporiam um amplo arco de propostas. Malgrado parte delas não tenha sido atendida pela Cosipa, nem por isso deixaram de representar uma guinada do sindicato em termos de conquistas objetivas logradas nas mesas de negociação e, mais importante, a sua afirmação enquanto representação organizada e legítima dos operários. Nesse sentido, afora a manutenção das cláusulas acordadas desde 1968, questões constantes nas lutas da categoria passaram por transformações entre os anos de 1978 e de 1983. A rigor, nesse período, no tocante às conquistas ligadas à remuneração dos trabalhadores, o sindicato atuou por meio de três eixos de reivindicação, em virtude do teto salarial imposto pelo CNPS: o reajuste conforme os ganhos de produtividade da empresa, o expediente dos adicionais e os salários indiretos.

Com efeito, além dos aumentos do valor do piso e dos reajustes salariais, foram garantidas várias gratificações ao longo desses anos. Ademais, o STIMMMES impediu as tentativas da companhia de retirar os subsídios ao transporte e à alimentação dos operários e propôs-se a recuperar a gratuidade do transporte perdida no acordo salarial de 1968, reduzindo ano a ano os seus

custos para os trabalhadores. No plano funcional, nos dois anos após a conquista da reclassificação geral dos cargos, foram corrigidas algumas injustiças que, por sua vez, reduziram o poder autoritário gozado pelas chefias, bem como inibiu o movimento crescente de rotatividade de trabalhadores na empresa. Também foi garantido o número máximo de vinte demissões por mês por todo o ano de 1983. Já o aperfeiçoamento da CIPA a partir de 1981 fortaleceu em boa medida a fiscalização pelo sindicato das relações e das condições de trabalho nos locais de trabalho, tornando ainda mais consistente o elo entre a entidade e a base.

Tendo em vista o clima de tensão política que ainda vivia o país naquele período, as campanhas salariais dos metalúrgicos da Baixada Santista exprimiam com toda a clareza os limites impostos à ação sindical. Contudo, o STIMMES já exibiu uma atitude perante a Cosipa que não deixava dúvidas a respeito da sua postura de combatividade para recuperar os direitos suprimidos dos trabalhadores da siderúrgica e avançar noutros. Entre 1978 e 1983 isso vai ficar evidente com os esforços empregados pelo sindicato para prover maior organização às lutas da categoria. Sendo assim, a mobilização deslanchada desde então traduziu-se no aprofundamento dos conflitos com a direção da empresa. O aumento da participação dos trabalhadores e a multiplicação do número de assembléias ampliara-se até o momento em que as reuniões dos trabalhadores passaram também a ter lugar no interior da usina. Ao rejeitar a proposta salarial da Cosipa em 1979, os operários realizaram uma greve de fome de três dias que obrigou a empresa a ceder noutros itens da pauta de reivindicação.

Mas foi no início dos anos 80, quando o agravamento da crise econômica se fazia sentir mais intensamente com a piora sensível das condições de vida dos trabalhadores da Cosipa, que a idéia de greve no meio operário ganha contornos mais nítidos. Além das passeatas maciças dos metalúrgicos, os embates travados dentro e fora dos locais de trabalho com os patrões começavam a plasmar um clima de greve. Basta dizer que a intransigência da direção da siderúrgica e do governo federal resultou em paralisações, em greves de advertência e, muitas vezes, na decretação do “estado de greve”. Entretanto, se é verdade que a categoria não se mostrava ainda suficientemente coesa para consumir um movimento grevista, tanto mais se considerarmos a forte presença de uma atmosfera policial de repressão aos movimentos sociais no país, não demoraria muito para que as iniciativas empenhadas pelo sindicato se convertessem num ciclo relativamente longo de greves que, por sua vez, acabou fazendo a vontade patronal se dobrar a muitas das reivindicações dos trabalhadores.

Ao contrário do STIMMMES, que já em fins da década de setenta vinha desenvolvendo ações afirmativas, a nova diretoria do SMVR estava, pela primeira vez em toda a sua história, começando a se desvencilhar da mera atuação defensiva mediante a tentativa de romper o núcleo das relações de dependência com a empresa. Para se ter uma idéia das diferenças objetivas na gestão da mão-de-obra na CSN e na Cosipa, no que diz respeito à remuneração recebida pelos trabalhadores, os níveis salariais da primeira estavam muito aquém da segunda em proporções que variavam entre 20% e 100%, de acordo com a faixa salarial. Visto que os trabalhadores da Cosipa haviam conquistado vantagens para além das previstas pelo CNPS, como salários indiretos, adicionais e gratificações, o SMVR incumbiu-se da tarefa de elevar a condição material da categoria através de uma forte campanha salarial efetuada entre os anos de 1983 e 1984. Além dos itens econômicos, a pauta de reivindicações proposta pelo SMVR assemelhou-se à do STIMMMES no que tange às matérias de ordem política e àquelas referentes às condições de trabalho nas usinas<sup>37</sup>.

Nesta mesma campanha salarial, a CSN preferiu levar os principais itens da pauta para serem dirimidos pela Justiça do Trabalho com a finalidade de anular a grande campanha dos metalúrgicos em curso. Segundo Mangabeira, este evento revela que “a empresa se dispunha a conceder muito pouco, e não havia dúvidas de que ela iria rejeitar noventa por cento das reivindicações, já que elas conflitavam diretamente com a CLT e com a política salarial vigente. Ademais, fiando-se numa história pregressa de ausência de greves na Companhia, a gerência não acreditava que os trabalhadores estivessem suficientemente mobilizados para entrar em greve e tentar extrair concessões a partir de uma posição de força” (Mangabeira, 1993:83).

A profusão de decretos-lei promulgados pelo governo federal com o fito de suprimir direitos conquistados pelos trabalhadores das estatais – retirada do adicional por tempo de serviço de 15% concedido a cada dois anos e tantos outros adicionais e gratificações para os trabalhadores contratados após julho de 1983, bem como o corte no orçamento das empresas da ordem de 20% – implicou a redução das chances do SMVR ver as suas demandas salariais atendidas. Todavia, o desdobramento daqueles acontecimentos desembocou na greve dos operários da CSN em maio de 1984. Diante de tais medidas e da intransigência da empresa, somados às diversas injustiças

---

<sup>37</sup> Além da busca de equiparação dos níveis salariais com os da Cosipa, a pauta de reivindicações do SMVR contemplava a construção de refeitórios nas seções, a melhoria e construção de toaletes e banheiros, o pagamento de adicional de insalubridade a todos os operários da usina, a extensão do adicional de periculosidade a diversas seções da usina. No campo político, as reivindicações envolviam questões como liberdade total de entrada dos membros da diretoria do sindicato nas instalações da usina, a qualquer hora; mudança da data base para 1º de maio, a fim de coincidir

suportadas pelos operários havia décadas, o movimento paredista fora precedido por uma mobilização sem precedentes de trabalhadores em reuniões e assembleias no sindicato e nos locais de trabalho. E mesmo com a maioria quase absoluta dos votos favoráveis à deflagração da greve, a empresa manteve a disposição de não negociar. Tratou-se da primeira greve eclodida em toda a história da categoria, entre as muitas que teriam lugar ao longo da década de oitenta.

Apesar de não conseguir igualar a condição salarial dos seus trabalhadores com os da Cosipa, a greve proporcionou ao SMVR outras vitórias que o aproximaram das vantagens obtidas pelos metalúrgicos da siderúrgica paulista entre o final dos anos 70 e o início dos 80. Assim, o possível ônus punitivo trazido para os ativistas do Comitê de Greve foi anulado pela garantia de permanência no emprego, pela concessão de uma “anistia disciplinar” que impediu eventuais interferências no acesso a vantagens e futuras promoções, bem como a reposição dos dias de paralisação sob a forma de horas-extras. Além disso, no acordo com a empresa ficou estabelecido o limite máximo de vinte demissões mensais e a fixação de um teto de dezesseis horas semanais para a realização das horas extraordinárias de trabalho. No âmbito da usina, a organização dos trabalhadores nos locais de trabalho com a presença permanente do sindicato começava a evoluir, pois fora permitido a colocação de quadros-de-aviso do sindicato e a melhoria das condições de salubridade.

O STIMMMES, que coerente com a sua trajetória pregressa, lançara mão por diversas vezes do expediente da greve, não deixou de utilizar esse instrumento como forma de reação às investidas do governo federal e da Cosipa dentro da política de arrocho salarial e de ajuste orçamentário das empresas estatais. À semelhança do SMVR, também no ano de 1984 desencadeou-se o primeiro movimento paredista na usina de Cubatão desde o golpe militar, cuja vitória foi fundamental para a categoria sedimentar um padrão mais confrontacionista de relações industriais. A sinergia entre as greves e o progressivo avanço na obtenção de direitos reproduziu-se de forma ampliada a partir de então. Não foi por acaso que no período 1985-1989, quando os metalúrgicos de Volta Redonda e da Baixada Santista realizaram respectivamente seis e sete greves gerais, assistiu-se à coleção de conquistas comuns logaradas pelos operários de ambas as siderúrgicas, como o compromisso de divulgar o sistema de cargos e salários para os trabalhadores, a criação de comissões de fábrica nas usinas, a transferência do controle da CIPA aos trabalhadores, a readmissão de despedidos durante as greves e a redução da jornada de trabalho para os turnos contínuos.

---

com toda a categoria dos metalúrgicos da região; colocação de quadros-de-avisos do sindicato nas seções; e eleição democrática dos representantes na CIPA (Mangabeira, 1993).

As principais reivindicações políticas de caráter mais amplo compartilhadas pelos dois sindicatos consistiram no não pagamento da dívida externa, na reforma agrária, nas eleições diretas para a Presidência da República. No campo estritamente sindical, tais demandas consistiram na liberdade e autonomia sindicais, bem como na formação de comissões permanentes nos locais de trabalho. Em suma, o uso recorrente da greve como principal meio de pressão significou o aprofundamento das estratégias combativas de ambos os sindicatos durante a segunda metade da década de oitenta. A convergência das duas trajetórias sindicais para uma atuação política sintonizada com o novo movimento sindical insurgente à época, genericamente chamado de Novo Sindicalismo, tinha em comum diversas bandeiras de luta, dentre as quais a rejeição categórica da privatização estatais que, como veremos no próximo capítulo, assumiu importância ímpar a partir da virada da década.

## CAPÍTULO 3

### PRIVATIZAÇÃO: A EXPRESSÃO CONCRETA DA CRISE DO TRABALHO

#### 3.1. A delimitação dos contornos da privatização

Muito embora o segmento siderúrgico estatal continuasse crescendo e se modernizando até fins dos anos 80 por conta de projetos executados durante o terceiro estágio de expansão do Plano Siderúrgico Nacional, que custou ao país um esforço hercúleo em termos de concentração de investimentos públicos, a criação do Programa Nacional de Desburocratização em 1979 e o estabelecimento da Comissão Especial de Desestatização e do Programa Nacional de Desestatização em 1981 já sinalizavam a disposição do governo federal de limitar a criação de novas empresas públicas e transferir à iniciativa privada as que não fossem “imprescindíveis” ao controle do Estado. Segundo Pessanha (1981), a pressão dos empresários nacionais pela privatização remonta aos anos 70 e não se tratava da ruptura da aliança entre eles e o Estado, mas da troca progressiva de papéis entre ambos, em que o segundo ocuparia maiores espaços deixados pelo primeiro. No entanto, estava fora de questão a desnacionalização dos grandes setores produtivos, até porque o setor privado não tinha capacidade de investir nessas indústrias.

Mais tarde, em 1985, durante a Nova República, a substituição da Comissão Especial de Desestatização pelo Conselho Interministerial de Privatização, que abrangia o espectro de todas as empresas estatais (exceto os monopólios públicos protegidos pela Constituição de 1969), e a instituição do Programa Federal de Desestatização em 1988, indicava mais claramente a direção que tomariam as empresas estatais no sentido da privatização. À medida que se buscava o aperfeiçoamento institucional da política de desestatização no sentido da persuasão do Congresso Nacional, de empresários, e mesmo de trabalhadores, o tema ganhava mais concreção na agenda política do governo Sarney. Todavia, as divisões dentro e fora do governo tornariam difusa e inviável a

implementação de tal proposta. Milagres (1993) concluiu que a ausência de consenso político em torno da privatização frustrou as expectativas mais ambiciosas de reestruturação do Estado, ao confinar-se à tônica do início da década, de diminuição da expansão do setor estatal.

Com o fito de contornar as resistências políticas na esteira do Plano Verão, o governo lançara mão da Medida Provisória que instituía a privatização de todas as empresas públicas (permitidas pela Constituição), mas tal tentativa foi derrotada no Congresso Nacional por uma esmagadora votação de 350 a 77 votos, inclusive de alguns partidos integrantes da coalizão governista. Com isso, os resultados objetivos pretendidos pelo governo Sarney fracassaram se comparados à proposta inicial de alienar todo o setor produtivo estatal do país. Apesar da sua pouca expressão dentro do universo do Setor Produtivo Estatal, ainda assim, as privatizações deslanchadas à época representaram a alienação de 38 empresas. As privatizações das siderúrgicas no período que cobriu o último governo militar e o primeiro governo civil limitaram-se à reprivatização de empresas que estavam sob o controle do BNDES e à venda para o setor privado de algumas empresas genuinamente públicas, todas de pequeno porte.

Em face da resistência ostensiva à privatização, já que a desestatização levada a efeito até então se deu somente por meio de medidas provisórias e por iniciativa isolada do BNDES, à revelia das principais forças sociais e interesses econômicos do país, a estrutura patrimonial do setor produtor de aço ficou cindida entre o setor privado, voltado para a produção de aços não-planos, e o estatal, especializado na fabricação de aços planos. Apesar da reprivatização de três controladas da Siderbrás (Cosim, Cofavi e Usiba) e de duas subsidiárias do BNDES (Cimetal e Nossa Senhora Aparecida)<sup>38</sup> diminuir a participação estatal na oferta de aços não-planos de 16% para apenas 4,3% (Passanezzi Filho, 1992:35), a forte mobilização política contrária à desestatização preservou inteiramente o segmento mais importante da siderurgia brasileira, garantindo o monopólio público da produção de aços planos.

Na visão de Schneider (1991), as privatizações realizadas tiveram pouco a ver com o Conselho de Desestatização criado pelo governo Sarney, mas ocorreram decerto por conta da atuação do BNDES. Tratava-se de uma orientação pragmática deste banco, que entendia a privatização como um meio de fortalecer uma intervenção desenvolvimentista nos setores situados na fronteira do desenvolvimento tecnológico. Em outras palavras, o BNDES estaria buscando uma

---

<sup>38</sup> As outras duas empresas do segmento de aços não-planos – Cosinor e Aços Finos Piratini – foram privatizadas posteriormente pelo governo Collor, no biênio 1991/92.

reciclagem alocativa de seus recursos. Assim, dada a posição pouco privatizante do governo, o fato surpreendente é que seu programa de desestatização tenha ido tão longe. E, se isto ocorreu, devia-se fundamentalmente à preocupação de funcionários de escalão intermediário daquele banco em “racionalizar” o Estado desenvolvimentista. O setor privado não apenas teria influenciado, como também teria lutado contra nos bastidores, apesar de professar publicamente seu apoio ao programa<sup>39</sup>. Por outro lado, na medida em que as firmas objeto de venda não se constituíam nas peças-chave do jogo político de Sarney, este era capaz de endossar as propostas da burocracia do Estado.

Mas foi com o lançamento do Programa Nacional de Desestatização, promovido pelo governo Collor a partir de março de 1990, no contexto do novo plano de estabilização econômica do país – Plano Brasil Novo (mais conhecido por Plano Collor) –, que as medidas em prol do processo de privatização (antes rechaçadas pelo Congresso Nacional e pelos movimentos sociais) foram catalisadas e materializaram-se na alienação de um amplo arco de grandes empresas públicas, notadamente as siderúrgicas, petroquímicas e de fertilizantes. As privatizações destes setores prosseguiram, especialmente do setor siderúrgico, mais ou menos num ritmo moroso e de forma conturbada até o final do governo Itamar Franco, devido principalmente ao fôlego inicial da oposição política e sindical à época<sup>40</sup>, como discutiremos neste capítulo.

Na verdade, as privatizações desse período tinham como intenção primordial corrigir as distorções de natureza macroeconômica por que vinha passando o país desde as décadas pretéritas, principalmente no que se refere à tentativa de promover a redução do déficit e da dívida pública, preterindo do escopo do programa de privatização políticas coordenadas voltadas para a reestruturação e modernização industrial das empresas. Em suma, o PND era parte de um conjunto de medidas que visava predominantemente o ajustamento fiscal das contas do país, conjugado com a política de abertura ao exterior e com a desregulamentação da atividade econômica; medidas estas que consubstanciaram as reformas liberais embutidas no Plano Collor.

---

<sup>39</sup> Paula (1998:123) lembra que fração significativa das lideranças empresariais do país voltava seus interesses contra a privatização das siderúrgicas porque suas empresas se beneficiavam diretamente da compra de produtos de aço a preços subsidiados e, no caso dos fornecedores, pela preferência por insumos e contratação de firmas de construção de origem nacional. Visto dessa ótica, a aversão à privatização é explicada pelo temor gerado pela desarticulação da aliança entre as empresas estatais e segmentos importantes do capital privado nacional.

<sup>40</sup> Mais tarde, com a vitória do governo Fernando Henrique em 1994 e com as alterações na Lei nº 8.031/90/inclusão de emendas na Constituição, ampliou-se os setores produtivos e de serviços contemplados no programa de privatização, atingindo até mesmo os monopólios estatais (empresas de telecomunicações, eletricidade, navegação de cabotagem, e gás e petróleo).

O avanço das medidas direcionadas ao Setor Produtivo Estatal mediante a criação em 1991 do Programa de Gestão das Empresas Estatais, sob o controle da então recém criada Comissão de Controle das Empresas Estatais, visava à primeira vista a maior eficiência e competitividade das empresas através da redução geral dos custos. Entretanto, pelo menos no caso da siderurgia, os resultados supostamente pretendidos com a formação desta agência não foram atingidos pelas empresas a contento, a não ser no que se refere à gestão da mão-de-obra, em relação à qual tais políticas conservadoras já começavam a exibir contundentemente a face da redução absoluta dos custos do trabalho como eixo estratégico para garantir o aumento dos ganhos de produtividade das empresas e, mais do que isso, torná-las vendáveis.

Pesquisa do Dieese sobre as negociações coletivas das empresas estatais, realizada no bojo do processo de privatização, não deixa dúvida quanto a este aspecto, uma vez que concluiu que a “diretriz geral imposta às administrações das estatais era de reduzir custos, seja através de demissões, seja através de corte dos salários ou ainda pela diminuição das cláusulas sociais com impacto econômico. Para tal valeram todos os instrumentos disponíveis, como atacar diretamente as direções sindicais, marketing contra o corporativismo dos trabalhadores e até mesmo substituição de negociadores empresariais. (...) Desta forma, as negociações resultaram em perdas salariais, redução dos benefícios sociais e restrição às atividades sindicais” (Dieese, 1992:8-9).

Mas antes do programa de desestatização do governo Collor começar a selar o destino dos trabalhadores das grandes siderúrgicas e da maior parte do complexo industrial estatal, a oposição sindical no meio operário já se fazia sentir desde o início dos anos 80 e, portanto, não coube tão-somente às forças sociais situadas ao lado esquerdo do espectro político-partidário o combate à privatização (Ferraz, 2000). Os encontros e congressos dos trabalhadores das empresas estatais, promovidos ao longo daquela década, já ecoavam de forma reiterada as manifestações contra a privatização, cuja proposta tornava-se cada vez mais presente no horizonte das lutas sindicais.

Afora as tentativas deliberadas dos governos elencadas aqui, a política de privatização é tangível também a partir de outro ponto de vista, a saber, as cláusulas constantes nos acordos com o Fundo Monetário Internacional. As “recomendações” de enxugamento da máquina estatal para fazer face ao desequilíbrio das contas públicas rebatiam diretamente sobre os trabalhadores sob a forma de contenção da contratação de mão-de-obra e de arrochos salariais, e eram interpretadas por estes últimos como o prenúncio de um possível processo de desestatização. As greves nacionais de dezembro de 1985 e outubro de 1986, desencadeada em praticamente todo o setor produtivo estatal,

inclusive nas siderúrgicas, além do intuito imediato de rejeitar os pálidos reajustes reais de salários propostos pelas empresas, eram motivadas também pelo objetivo, sempre presente nas pautas de reivindicações, de reprovar abertamente as ameaças de privatização.

### *Mudança de rumo: a engenharia política do PND*

A reação organizada repetidas vezes pelos metalúrgicos do setor produtor de aço desde então, cujas greves procuravam responder contrariamente à intenção de entregar a grande siderurgia estatal à iniciativa privada, radicalizou-se sob o governo Collor. O vigor da resistência operária, todavia, se deparou com a construção de um forte consenso social em torno da defesa da privatização que gradativamente deixou os sindicatos atuarem praticamente isolados, cada vez mais desguarnecidos de qualquer tipo de estofo político e apoio popular mais amplo capaz de sustentar de forma duradoura a sua invectiva contra o Programa Nacional de Desestatização e, assim, poder enfrentar as demissões ocorridas no setor público que, a passos largos, andavam lado a lado com o arrocho salarial.

Segundo Almeida (1998), nos finais dos anos 80 já estava se quebrando a unanimidade em torno da privatização na opinião pública e entre os chamados *policy makers*. Para a autora, o predomínio de uma visão pragmática sobre o papel econômico do Estado permitiu que, ao longo da discussão sobre a privatização das empresas públicas, diferentes justificativas para a sua transferência ao setor privado se apresentassem e contribuíssem para somar os interesses e percepções de distintos atores envolvidos no debate. Os *policy makers*, preocupados com o difícil equilíbrio das contas públicas, justificaram e saudaram as privatizações em virtude dos seus consideráveis recursos adicionais. O setor empresarial via realizados seus reiterados reclamos de redução do papel produtivo do Estado e aplaudia as oportunidades de negócios que se criavam com a venda do patrimônio estatal. Muitos dos altos executivos das empresas públicas aceitavam os argumentos que enfatizavam a falta de recursos orçamentários para investimentos e a excessiva rigidez das normas burocráticas que reduziam a flexibilidade das estatais e sua capacidade de competir com as empresas privadas. Já os políticos, preocupados com os seus eleitores, eram sensíveis às evidências de deterioração progressiva dos serviços oferecidos pelos grandes monopólios públicos.

Com o insulamento dos sindicatos perante a opinião pública, o processo de privatização da siderurgia no PND desdobrou-se em situações concretas muito particularizadas, variando

significativamente de empresa para empresa. Cada caso, entretanto, revelou-se um tipo de específico que deixa transparecer todos os elementos estruturais presentes na privatização da grande siderurgia na sua inteireza e que, de um modo ou de outro, ilustra toda a complexidade do processo de articulação das forças políticas do país contra a manutenção do *status* público das empresas. A análise do processo de privatização mostra como ele encerrou em si mesmo um outro processo que, a rigor, expressa como as mesmas forças políticas em questão estavam pactuadas para debelar o poder e o capital político acumulado pela representação sindical dos metalúrgicos das usinas siderúrgicas, em particular, e do movimento sindical, em geral, a fim de que a plataforma neoliberal do governo Collor fosse conseqüente também no que diz respeito à transformação das relações de trabalho.

É com esse propósito que privilegiamos o exame mais detido da privatização, dando ênfase aos casos da Cosipa e da CSN, como procedemos no capítulo anterior, com o objetivo de compreender amiúde as vicissitudes desse processo e de trazer à tona os elementos envolvidos nas alterações internas ao campo de correlação de forças estabelecido entre as empresas e os sindicatos – e seus nexos com as transformações ocorridas no plano macropolítico –, porquanto a privatização das duas empresas se constituem em casos críticos de mudança de trajetória e se prestam enquanto momentos-síntese da reconfiguração da tessitura das relações entre capital e trabalho na siderurgia brasileira.

Antes de avançar esse ponto, porém, devemos nos debruçar nesta seção sobre a base material e ideológica que deu sustentação política e conferiu a racionalidade global própria da engenharia política que conformou o PND.

Embora o Plano Collor não tivesse inicialmente uma base de sustentação política estável e organizada desde a corrida pela eleição, tampouco seu projeto de privatização achasse total ressonância na sociedade civil, o uso arbitrário do “decreto” e da “medida provisória”, que, aliás, deram origem ao PND, conferiu em grande medida poderes extraordinários à Presidência da República para barrar as negociações com o poder legislativo e, com isso, agilizar e apressar o processo a fim de tornar exequível o desmonte de parte do aparelho produtivo estatal. Martins (1991), escrevendo no “calor dos acontecimentos”, ressalta que a autonomia política do governo decorria do desinteresse pela formação de uma maioria permanente no Congresso e nas estruturas partidárias, recursos dispensáveis porque a atitude do presidente voltava-se para o reforçamento do

monopólio exercido pela burocracia sobre as decisões econômicas e a abertura de canais diretos e pessoais de comunicação com a opinião pública.

As conclusões tiradas por Martins (1991) confirmam-se quando nos reportamos ao estudo elaborado posteriormente por Almeida e Moya (1997:122-123), que partindo de um exame quantitativo da base normativa do programa de desestatização em vigor até setembro de 1996, constataram que a produção legal sobre a questão concentrou-se na edição de decretos (52%) e de medidas provisórias (18%) e resoluções federais (3%), em detrimento de leis (17%), decretos legislativos (6%) e emendas constitucionais (4%). Ainda no momento de aprovação do PND, o veto do então presidente a um dos dispositivos da lei, que restringiu as possibilidades de participação do Parlamento no processo de privatização (Almeida e Moya, 1997:130), patenteia a prerrogativa do governo inferida pelos autores. Quanto ao papel jogado pelo poder judiciário, a sua linha de atuação limitou-se *grosso modo* ao retardamento do processo de privatizações (Couto, 1998).

A data do levantamento das informações realizado por Almeida e Moya (1997) sugere o prosseguimento do estilo centralizado na condução do PND em todo o período que compreendeu a transferência integral do segmento siderúrgico estatal para a iniciativa privada. Contudo, o governo de Itamar Franco (set/1992 a dez/1994), a despeito do caráter anti-liberal atribuído ao conjunto da sua administração, mais do que mera continuidade, pautou a política de privatização no aprofundamento da autonomia gozada pelo Executivo. Não por acaso as privatizações consumadas durante o seu breve mandato, apesar de mais moderadas que a dos seus antecessores quanto ao número de empresas vendidas, resultaram na entrega das principais “jóias da coroa” do setor produtivo estatal e no maior número de demissões, indo mais longe do que todos eles.

Quadro 3.1 – Privatização em cada mandato presidencial (1981-1994)

Mandato	Nº de empresas	Total em US\$ milhões	Nº de demitidos
João B. Figueiredo	20	188,51	4.864
José Sarney	18	548,30	22.707
Fernando Collor de Mello	18	3.397,80	43.469
Itamar Franco	16	11.800,00	50.157

Fonte: Almeida (1996:219).

Transformada em lei<sup>41</sup>, a regulação do programa de desestatização portanto praticamente não levou em consideração nenhuma das emendas aditadas pelo Congresso<sup>42</sup> e, muito pelo contrário, reforçou o encapsulamento do poder executivo, ao dar plenos poderes ao BNDES, agência na qual a equipe de tecnocratas responsável pela condução da privatização estava finamente sintonizada com os ditames do governo nesta matéria. A autonomização e centralização que marcaram as decisões do governo é traduzida também pelo critério de composição da Comissão Diretora do Programa Nacional de Desestatização que, além de ser presidida pelo próprio presidente do BNDES, encarregado de conduzir o programa na época, a nomeação dos seus componentes não estava orientada para representar os diferentes setores da sociedade. O veto à participação de um representante dos sindicatos na comissão ilustra claramente o alijamento dos trabalhadores desse processo.

A internalização do núcleo decisório no foro do BNDES pode ser explicada pela experiência adquirida pelo banco durante as re-privatizações consumadas na década de oitenta e pelo papel de relevo que este jogou, quando liderara de forma autônoma e “desideologizada” o processo de desestatização de uma série de pequenas empresas não-prioritárias ao desenvolvimento, como já vimos neste capítulo. É bem verdade que o pretexto utilizado era justamente o de recompor o poder de investimentos estratégicos do Estado no desenvolvimento do país. Entretanto, esta posição não casa com o que veio a ocorrer, por exemplo, com a privatização da Usiminas em 1991, uma empresa que, se vista de qualquer ângulo ou sob qualquer aspecto, não se encaixava neste perfil.

Se é verdade que não havia consenso em prol da privatização, também não existia unanimidade no extremo oposto. De fato, segundo Schneider (1992), o governo Collor contou desde o início da sua administração com dois fatores fundamentais a seu favor. Por um lado, a onda de privatizações que acorreram dos países avançados na esteira das políticas neoliberais implementadas nos anos 80, no Brasil se refletiu no apoio efetivo dos administradores públicos e das empresas privadas e, de outro, o apelo popular das suas propostas, que ganharam relevo no cenário nacional, tendo em vista as circunstâncias singulares que cercaram a eleição de Collor como primeiro presidente eleito popularmente em 29 anos, bem como o discurso moralizante contra o Estado

---

<sup>41</sup> O Programa Nacional de Desestatização foi criado a partir da promulgação da Lei 8.031 em 12 de abril de 1990, a qual foi regulamentada em 16 de agosto do mesmo ano pelo decreto 99.463.

<sup>42</sup> Scheneider (1992:13) narra um exemplo incontestado disso: “Assessores na Comissão Econômica da Câmara de Deputados tinham trabalhado para fundir as Medidas Provisórias de Collor com os projetos anteriores e sua emenda passou com uma votação de 370 contra 90. Collor, contudo, vetou muitas das emendas, especialmente uma –

“inepto”, que embalou a sua campanha eleitoral, sobretudo a tônica na tão propalada “caça aos Marajás”.

Com tudo isso, o governo ainda precisou contornar as oposições de vários grupos sociais organizados para deslanchar satisfatoriamente o programa. Para tanto, contemplou inicialmente o setor siderúrgico, onde havia menor resistência, posto que não era prestador de serviços públicos e onde, aliás, os interesses dos trabalhadores encontravam-se ainda mais fragmentados por conta da extinção da Siderbrás, liquidada ainda na primeira semana de governo<sup>43</sup>. *Survey* realizado em 1994 por Lima & Boschi (1994) junto às elites implicadas na privatização (congressistas, sindicalistas, administradores públicos e empresários) confirma o quanto a estratégia perseguida pelo governo estava adequada aos seus fins. A pesquisa revelou que as fortes divergências de posicionamento destes grupos de interesse a respeito da privatização somente tornavam-se menos controversas quando as opiniões declinadas se referiam aos setores que deveriam ser priorizados no PND, todas estas apontadas para as empresas manufatureiras.

Schneider (1992:18) resume em poucas palavras a fórmula e a estratégia política adotada pelo governo Collor para equacionar o problema inicial do PND, as quais se caracterizaram mais pela sobreposição do que pela “costura” dos interesses conflitantes: “O programa de privatização do governo Collor conformou-se à opinião da elite, particularmente ao fazer do aço estatal a espinha dorsal do programa, mas Collor dispensou a participação direta, alienando o Congresso e os grupos sociais organizados do processo de tomada de decisão. Collor e sua equipe econômica apresentaram a privatização como uma reforma técnica, procurando mantê-la à margem da política”.

A siderurgia foi precursora do programa de privatização, ainda, porque reunia as melhores condições dentre as demais indústrias de transformação e prestadoras de serviços públicos. Diferentemente dos setores de telecomunicações, petrolífero e elétrico, o siderúrgico foi o que apresentou menos barreiras jurídicas e institucionais à sua alienação. Além disso, os preços favoráveis do aço no mercado internacional a partir da segunda metade da década de oitenta, a boa *performance* produtiva e a configuração tecnológica atualizada das plantas (comparável à das mais modernas usinas no plano mundial), além da solução parcial do endividamento das empresas

---

considerada crítica – que teria dado ao Congresso o direito de aprovar os candidatos do governo à privatização. O estilo arbitrário e descompromissado de Collor exclui potenciais apoiadores no Congresso”.

<sup>43</sup> Além da Siderbrás, foram extintas na primeira semana do governo Collor a Portobrás (*holding* administradora dos portos) e a Interbrás, companhia de comércio internacional.

siderúrgicas estatais por meio da transferência de parte de suas dívidas para a *holding* Siderbrás<sup>44</sup>, tornaram mais positivas as perspectivas de rentabilidade futura e, por isso mesmo, mais atraentes ao capital privado.

“Quanto à atratividade financeira das usinas [siderúrgicas], o perfil tecnológico satisfatório do setor, que o coloca como dos mais modernos em termos mundiais, o momento positivo dos preços do aço no mercado internacional desde 1987 e a solução do problema do endividamento excessivo das empresas controladas com o Plano de Saneamento, que transferiu 2/3 de suas dívidas (aproximadamente US\$ 7,8 bilhões) para a *holding* Siderbrás, ratificam, nos agentes privados, a percepção da existência de empresas rentáveis no setor, particularmente CST e Usiminas”. (Processo...1993:125, citado em Milagres, (1993)).

Sob esse ponto de vista, é ocioso dizer que a Usiminas preenchia melhor tais requisitos. Com uma capacidade de produção invejável até mesmo no mercado internacional do aço e, principalmente, com a saúde financeira relativamente sã; das grandes produtoras de aço, a siderúrgica mineira foi a primeira cotada para inaugurar o PND. Mas a situação financeira equilibrada da empresa explica parcialmente a sua colocação à venda em primeiro lugar. Velasco Júnior (1997), um dos principais gestores do PND na época, resalta outro aspecto importante e fundamental que concorreu para o resultado bem-sucedido do início do programa de privatizações: o consentimento dos trabalhadores; conseguido através da concordância dos empregados em participar da compra das ações da Usiminas e de terem assento, ainda que minoritário, no Conselho de Administração: a arena decisória sobre as questões da empresa.

As visitas recorrentes dos gestores do BNDES às dependências administrativas e produtivas da empresa e as reuniões freqüentes na sede do banco no Rio de Janeiro com o fito de convencer os seus empregados a contemporizarem com o processo de privatização, sob a promessa de que eles teriam como contrapartida o direito à compra de 10% das ações da companhia a preços subsidiados e a receber um reajuste real de salário de 5% (autorizado pelo governo federal), motivaram a adesão imediata dos trabalhadores à idéia da privatização, que se concretizou com o leilão da Usiminas após o curto intervalo de pouco mais de um ano de preparação (agosto de 1990 a outubro do ano seguinte). Cumpre salientar que os interesses convergentes dos trabalhadores com os desígnios do governo federal também foram embrionados, mediados, e catalisados pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga (SINDIPA).

---

<sup>44</sup> Dentre todas as empresas, a Acesita figurava como a única empresa cujo capital pertencia majoritariamente ao Banco do Brasil.

Seguida praticamente intacta sob o governo Itamar Franco, a estratégia adotada pelo BNDES para a Usiminas, com efeito, se estendeu para todas as empresas do segmento siderúrgico estatal e, mesmo onde houve oposição sindical, primou pelo contato direto com os trabalhadores. Ela passou ao largo das representações sindicais contrárias à privatização, procurando diretamente os empregados com a finalidade de incliná-los a aceitar a privatização por meio da ameaça de perda do emprego, como ocorreu na CSN e na Cosipa, tendo em vista o “provável” encerramento das atividades produtivas por conta da desativação das usinas. As contrapartidas oferecidas pelo banco à contemporização dos trabalhadores com a privatização, tais como o direito à participação nos dividendos das empresas através dos incentivos à formação de clubes de investimento dos empregados para a compra de ações, a criação de programas de apoio aos demitidos em virtude do saneamento pré-privatização e até mesmo de integrá-los nos conselhos de administração das empresas, tornaram-se regras comuns às empresas privatizáveis.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, dentre todas as outras siderúrgicas, foi, para dizer o mínimo, o menos refratário ao discurso privatizante do governo, instrumentalizado pelo BNDES. O apoio irrestrito do SINDIPA – insuflado pela Força Sindical e pelo próprio governo federal – à alienação da empresa produziu e traduziu-se numa comunhão de interesses entre o banco e a representação sindical que tornou praticamente imediato o consentimento dos trabalhadores com a venda da siderúrgica mineira. Aliás, não havia durante a preparação da venda da empresa uma distinção clara entre o papel desempenhado pelo banco e pelo sindicato. A expressão mais evidente disso data da formação do Clube de Investimentos dos Trabalhadores da Usiminas e da Caixa de Empregados da Usiminas, àquela altura presididos respectivamente por funcionários da alta administração e pela direção da empresa (indicada pelo governo), sem qualquer mecanismo de controle por parte dos empregados.

O grau de penetração do discurso privatizante encabeçado pela Força Sindical foi tão bem-sucedido nos seus propósitos que, nem mesmo a grande mobilização e as repetidas tentativas de obstrução do processo de privatização mediante as ações impetradas na Justiça, promovidas pela CUT, por partidos políticos de extração trabalhista (PT, PDT, PCB, PC do B e de frações do PMDB), pela União Nacional dos Estudantes (UNE), pela Prefeitura de Ipatinga e pela Igreja Católica, entre outras organizações da sociedade civil de Minas Gerais e do país, foram incapazes de “sensibilizar” os trabalhadores para a luta contra a privatização da Usiminas.

Com a conversão e filiação da maior parte da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga a então recém criada Força Sindical, em maio de 1991, o contencioso envolvendo empresa e trabalhadores restringiu-se à mera possibilidade de barganhar maiores benefícios econômicos imediatos por ocasião da privatização, tal qual o aumento pleiteado pelos empregados – com a intermediação de Luís Antonio de Medeiros, fundador e presidente da Força Sindical na época – de 10% para 20% na participação acionária dos empregados que, embora não atendida pela direção da Usiminas, foi compensada com um reajuste de 5% dos salários, liberado com a autorização expressa do BNDES (Ferraz, 2000:87).

A consonância entre os interesses dos principais diretores do SINDIPA – e por extensão da central sindical à qual eram filiados – e da Usiminas é atestada, como lembra Trópia (2002), no discurso do presidente da empresa, Rinaldo Campos Soares, após o leilão de venda da empresa, em 26 de outubro de 1991. Nesse dia, o presidente da Usiminas teceu vários elogios à conduta de Luiz Carlos de Miranda Faria, presidente do sindicato dos metalúrgicos, atribuindo grande parte do “sucesso” financeiro do leilão da empresa a ele, que ao divulgar para os investidores a solidez do relacionamento de parceria entre capital e trabalho, valorizou a imagem da empresa no mercado.

O *modus operandi* que consumou a privatização da Usiminas deveria ser estendido para todo o segmento siderúrgico estatal. Para tanto, a padronização pretendida no PND deveria reproduzir os dois eixos – o BNDES e a Força Sindical – que articularam o fim relativamente rápido do controle público de uma das empresas melhores situadas no mercado nacional e internacional do aço e que levaram de roldão uma série de direitos conquistados pelos trabalhadores daquela empresa. No entanto, o “braço” sindical do programa de desestatização, diferentemente do que ocorrera na siderúrgica mineira, se defrontou com uma oposição fortemente organizada entre os metalúrgicos da Cosipa e da CSN, forjada num ambiente povoado de intensas lutas sindicais e marcado por inúmeras conquistas históricas, tão caras àquela categoria de trabalhadores, como veremos a partir daqui.

### **3.2. Processos de privatização na Cosipa e na CSN: variações de um mesmo tema**

#### *As campanhas salariais*

Apesar de não ter frutificado imediatamente, como vimos, a intenção de privatizar as grandes siderúrgicas remontam à década de 80. Na CSN, os primeiros sinais começam a se insinuar no bojo da greve dos metalúrgicos em 1988. Diante da grave crise financeira, refletida nos prejuízos e endividamento crescentes, o presidente da companhia fluminense, Juvenal Osório Gomes, e o

ministro da pasta de indústria e comércio, Roberto Cardoso Alves, ao expressarem publicamente a posição da Presidência da República, foram uníssonos ao se pronunciar em favor da reestruturação e acenaram com a possibilidade de alienação ou, em último caso, com o encerramento das operações da siderúrgica de Volta Redonda. O sindicato dos metalúrgicos desde então já ocupava o centro da alça de mira do governo, como fica patente na declaração do presidente da empresa: “a CSN, mantendo-se como firma estatal, irá sempre enfrentar problemas com a política de preços e salários, além de sofrer a ação do sindicato” (Graciolli, 1999:140).

Na região da Baixada Santista, tendo em vista a crise financeira que assolava a Cosipa em 1989, ainda mais aguda do que a testemunhada na CSN, os metalúrgicos da companhia paulista – em virtude da suspensão de todos os pedidos de compra de aço da companhia, da redução paulatina da capacidade de produção dos altos-fornos, da rescisão dos contratos com as empreiteiras prestadoras de serviços nas áreas de manutenção e produção e da não garantia do pagamento dos salários – antes mesmo da instituição da lei que daria origem ao programa de desestatização poucas semanas depois, resolveram em assembléia na sede do sindicato em Santos, por unanimidade, suspender o início de uma greve já programada<sup>45</sup>, temendo que ela servisse de pretexto para a desativação da empresa.

Em manifesto distribuído à categoria em 1990, a diretoria do STIMMMES alertava para o fato de que o encolhimento da produção da usina resultava de uma possível manobra para permitir a privatização da siderúrgica paulista: “o fato pode ser uma armação de empresários brasileiros e estrangeiros para a viabilização da privatização das empresas estatais, a começar pelas mais rentáveis – como é o caso das siderúrgicas”<sup>46</sup>. O mesmo boletim sindical chamou a atenção para as experiências ruinosas de privatização da Cofavi e da Usiba um ano antes, que provocaram demissões em massa, desorganização de comissões de fábrica e corte de benefícios e direitos, o que demonstra a consciência tida pelos trabalhadores de que a eleição de Collor representava o aprofundamento da senda aberta no governo Sarney no sentido da privatização.

Com o firme propósito de prosseguir com as privatizações, o governo Collor nomeou Roberto Procópio de Lima Netto para presidir a CSN. A assunção do cargo em abril de 1990 foi inaugurada com o anúncio de uma série de medidas voltadas para o saneamento financeiro da

---

<sup>45</sup> A principal reivindicação em pauta referia-se ao descumprimento de uma das cláusulas do acordo coletivo da categoria que tratava da implantação de um plano de cargos e salários para corrigir as distorções salariais existentes na empresa.

<sup>46</sup> A Tribuna de Santos, 13 de fevereiro de 1990.

companhia, que passaria em seguida ao poder do capital privado. Entre as medidas em pauta no Plano de Ação, destacavam-se a demissão imediata de quatro mil empregados, bem como o fechamento de unidades produtivas e administrativas que compunham o maior complexo empresarial do segmento siderúrgico estatal brasileiro, inclusive das usinas fornecedoras de insumos situadas fora do estado do Rio de Janeiro e dos diversos escritórios regionais presentes em todo o país.

O curso planejado dessas ações, todavia, dependia do enfraquecimento político do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda. Para tanto, foram desligados inicialmente cerca de dois mil empregados da CSN lotados no estado de Santa Catarina, em virtude da desativação da mina de carvão e do Lavador de Capivari. A opção pela importação de insumo mais caro às custas de centenas de demissões, além disso, é um exemplo eloqüente de que a redução do custo do trabalho era uma tarefa primordial do PND. Apesar do desligamento maciço de trabalhadores ter escapado à zona de influência do SMVR em razão do seu raio de atuação limitar-se às fronteiras legais determinadas pela legislação, o andamento das negociações do sindicato com a direção da empresa assumiram doravante uma feição cada vez mais conflitante em Volta Redonda.

O confronto entre a direção da empresa e do SMVR acirrou-se quando Lima Netto tornou pública uma lista nominal de mais de dois mil empregados da Usina Presidente Vargas a serem licenciados da CSN. O novo presidente da companhia teve que se contentar com o expediente do afastamento provisório dos trabalhadores das suas atividades, por não dispor naquela ocasião do montante de aproximadamente US\$ 50 milhões prometido por Brasília, necessário para indenizar e restituir os sete meses de salários atrasados a cinco mil empregados para promover um processo imediato de demissão em massa de pessoal. Mas nem precisaríamos inferir disso que se tratasse de um artifício para demitir os trabalhadores. As próprias palavras do autor da medida supracitada revelam a intenção por detrás do licenciamento:

“Eu não podia demitir, nem deixar de demitir. E agora, José? Por sorte achamos uma saída. Decidimos fazer a lista dos demissíveis e mandá-los para casa, com seus salários, até que a empresa tivesse recursos para consumir o desligamento. Esse processo ficou conhecido em Volta Redonda como o episódio das ‘cartinhas’. Quem recebesse uma cartinha de licença sabia, e eu afirmava abertamente, que estaria demitido, definitivamente em alguns meses. Os outros poderiam trabalhar tranquilos [sic], sabendo que não estavam na lista”.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Lima Netto (1993:65-66).

Em maio de 1990, a Cosipa saiu com uma “medida” semelhante àquela propugnada por Lima Netto havia alguns meses. O presidente da siderúrgica paulista, Hélio de Lima Carvalho, empossado por Collor naquele ano, determinou a demissão dos trabalhadores então recém contratados (admitidos na empresa após janeiro daquele ano), que depois se estenderiam para os empregados admitidos em 1989. As dispensas, entretanto, obedeceriam um critério definido, a começar pelos níveis de chefia, passando pelo setor administrativo, até atingir a área de produção. Mas o que poderia se constituir no prenúncio de um processo de demissões em massa, foi logo abortado pelo STIMMMES. O sindicato, que já havia assegurado o limite máximo de doze dispensas mensais no último acordo coletivo, após decidir-se pela greve, conseguiu o recuo da empresa, reduzindo ainda mais esse patamar, para oito demissões durante a vigência do acordo coletivo firmado em julho.

Havia, contudo, uma cláusula do acordo que previa a reabertura das negociações dos itens econômicos em novembro do mesmo ano. Após a direção da Cosipa negar todas as reivindicações do sindicato<sup>48</sup> e não oferecer nenhuma contraproposta durante as várias rodadas de negociações, cerca de cinco mil metalúrgicos iniciaram uma “greve de ocupação” na Usina, que durou seis dias. Respeitando a determinação da Lei de Greve, a siderúrgica foi desocupada, mas os trabalhadores continuaram parados por mais dois dias. Terminada a segunda maior paralisação da categoria em 28 de novembro, de oito dias, o sindicato obteve sucesso relativo. Porquanto não obstante tivesse obtido do TRT 40% de antecipação salarial para todos os empregados, abono salarial e a estabilidade no emprego por 60 dias, tais garantias foram insuficientes para interromper a escalada de demissões que havia atingido mais de 500 trabalhadores desde o início do ano, tampouco para substituir a tese da privatização por propostas alternativas para a gestão estatal da Cosipa.

Na campanha salarial do ano seguinte (1991), o STIMMMES apresentou na sua pauta de reivindicações 20% de reajuste real de salário, reposição salarial da inflação de 118%, garantia no emprego, incentivo à aposentadoria e a extensão do plano de saúde aos empregados que estavam prestes a se aposentar, o qual a empresa pretendia retirar. Diante do silêncio da empresa nas seguidas reuniões na mesa de negociação, o sindicato anunciou, a partir de uma assembléia que contou com mais de três mil trabalhadores, a abertura de um movimento paredista por tempo indeterminado dentro de poucos dias. O desemprego era, decerto, a questão que mais afligia os diretores do

---

<sup>48</sup> Os metalúrgicos reivindicavam principalmente um aumento salarial real e a reversão das ameaças de demissões de mais de quatro mil trabalhadores.

sindicato. A perplexidade do presidente da entidade Aparecido Alves Tenório com a política de demissões aparentemente irracional da empresa, que não livrava sequer os quadros mais qualificados da mão-de-obra da companhia, fica patente no depoimento do sindicalista:

“Ninguém agüenta mais. A direção da Cosipa tem de ter claro que a recuperação e viabilização da empresa passam necessariamente pela força de trabalho dos seus trabalhadores. A sobrevivência da Cosipa depende, primeiramente, da sobrevivência dos cosipanos. Sem trabalhador não há produção, sem produção não tem aço, sem aço não tem lucro”.<sup>49</sup>

Às vésperas da deflagração da greve, depois de transcorridos meses de negociações, a direção da Cosipa voltou atrás na sua postura de intransigência e cedeu a quase todas as reivindicações dos trabalhadores. Reunidos em assembléia, os metalúrgicos aceitaram a contraproposta da empresa para a assinatura do acordo coletivo. Ficou acertado entre as partes que, além do incentivo à aposentadoria e de um reajuste satisfatório dos salários, todas as cláusulas constantes no acordo anterior seriam mantidas, inclusive aquela que limitava em oito o número máximo de demissões mensais.

Cumprir assinalar que o aumento expressivo do nível de mobilização dos trabalhadores nesta campanha salarial em relação à do ano anterior foi flagrante. Instados mais uma vez pela indiferença da empresa para com as reivindicações do sindicato ao longo das negociações – que procurava novamente levar a contenda ao terreno da Justiça do Trabalho –, as sucessivas reuniões dos trabalhadores foram marcadas por um clima de intensa revolta. Na última assembléia antes da greve, diante da grande aglomeração de operários, a diretoria do STIMMMES precisou até mesmo substituir o local habitual das assembléias, a sede do sindicato, por outra dependência da entidade, o Ginásio de Esportes dos Metalúrgicos, onde cerca de quatro mil metalúrgicos superlotaram aquele espaço à espera de uma resposta da Cosipa.

Mas os embates entre metalúrgicos e empresa vistos na Baixada Santista foram sobremaneira mais duros em Volta Redonda. Mesmo diante dos protestos reiterados dos trabalhadores e das propostas apresentadas pelo SMVR com o objetivo de tornar o processo demissionário menos traumático para a categoria e, ao mesmo tempo, mais racional para a empresa, a direção da CSN permaneceu irredutível no que diz respeito à posição tomada quanto às demissões que se seguiriam ao licenciamento dos trabalhadores. A intenção de incluir a todo custo o fechamento de centenas de postos de trabalho no rol das prioridades do plano de saneamento da empresa, e de aliená-la

posteriormente, ficou patente durante a campanha salarial de 1990, palco da maior greve que teve lugar na história da CSN.

Antes da paralisação definitiva dos trabalhadores em junho, a reação do SMVR à intransigência do presidente da CSN em dispensar dois mil empregados traduziu-se na eclosão de uma “greve de ocupação” (14 de maio) de doze horas na Usina, a despeito da forte ameaça de um eventual fechamento da companhia que porventura sobreviesse com tal paralisação. Com a concordância de Lima Netto discutir as demissões, os trabalhadores finalizaram o movimento de greve no mesmo dia. Com a retomada das negociações, a diretoria do sindicato propôs, entre outras medidas, que inicialmente fossem dispensados os 300 oficiais do Exército da reserva que ocupavam altos cargos na empresa e o adiantamento de um processo adequado de aposentadorias dos empregados.

A proposta sindical apresentada, contudo, não foi acatada pela direção da CSN e, portanto, não houve alteração na diretriz das demissões em massa, nem sequer na lista de prioridades dos “candidatos” à perda do emprego. Para Graciolli (1999), somente o acampamento montado em 23 de maio pelos empregados licenciados, sindicalistas e integrantes de movimentos populares da cidade de Volta Redonda defronte ao escritório central da CSN, durante quase um mês, surtiu algum efeito positivo para a categoria, contribuindo decisivamente para que a lista de demissões fosse encolhida para 1.375 nomes. Todavia esta conquista da categoria não mudaria significativamente em nada o rumo planejado da política de demissões da empresa.

O feito conseguido pelo SMVR de mitigar o impacto virtual das demissões, embora provisório, foi grande se comparado com o resultado da campanha salarial. Entendendo a situação financeira delicada por que passava a empresa, os diretores do sindicato resolveram postergar a data-base excepcionalmente naquele ano, de 1º maio para 30 de junho, quando então privilegiou-se na pauta de reivindicações a garantia no emprego e as demandas econômicas, sobretudo a reposição da inflação, os salários atrasados, o décimo-terceiro e os 10% de aumento real (a título de produtividade). A direção da empresa se recusou prontamente a atender as reivindicações dos trabalhadores, ao não lhes oferecer em troca qualquer proposta.

A exaltação dos ânimos ficou mais evidente com a proximidade da data-base extraordinária da categoria, azedando de uma vez as relações naquela campanha salarial. A recusa da direção da empresa em pagar as dívidas e reposições salariais e em readmitir os trabalhadores que constavam

---

<sup>49</sup> A Tribuna de Santos, 7 de maio de 1991.

na lista de demissões naquela ocasião, ao preferir seguir o costume de deixar instaurar-se um dissídio coletivo, fiou-se na idéia de que a Justiça do Trabalho rejeitaria as reivindicações do sindicato. O impasse criado desembocou numa nova greve de ocupação de 31 dias, em 11 de julho, isto é, na maior paralisação já vista até então naquela empresa. Contando com a participação de 10.000 trabalhadores em assembléia, a adesão geral à greve (11 de julho), que prescindiu do uso de piquete face ao elevado grau de engajamento, só fez engrossar quando Lima Netto se negou a sentar-se na mesa de negociação enquanto não terminasse o movimento paredista.

Depois de determinar a desocupação da usina em 17 de julho, o TST julgou o dissídio da categoria por sete votos a dois, cuja resolução foi francamente desfavorável aos empregados da CSN. Mais concretamente, e consoante com os desígnios de Lima Netto, o tribunal deferiu o pagamento dos atrasados trabalhistas até agosto de 1991 e concedeu um reajuste salarial escalonado de 17,3% – exatamente o mesmo valor proposto pela direção da empresa na primeira audiência no Tribunal –, e não concedeu os 10% de aumento relativos à produtividade, o adicional de periculosidade, o novo plano de cargos e salários, a estabilidade no emprego por dois meses e a reintegração dos demitidos da empresa até aquela data.

Talvez a implicação mais importante para o movimento sindical naquele episódio tenha advindo da declaração do caráter abusivo da greve e, por isso mesmo, do não pagamento aos trabalhadores relativo aos dias parados e da punição severa daqueles que porventura incorreram em atitudes consideradas “indevidas”. Nesse sentido, cumpre ressaltar a inclinação da Justiça do Trabalho claramente pendente para o lado da empresa, pois ao contrário do que se sucedera em Santos, onde a greve fora considerada legítima, não obstante a desocupação dos grevistas da CSN sem causar nenhum dano aos equipamentos e às instalações da usina, os trabalhadores foram duramente penalizados com o desligamento por justa causa de 54 grevistas, inclusive de doze membros da CIPA e dez diretores do sindicato. Doravante a CSN nunca mais assistiria uma greve.

Apesar da greve ter perdurado ainda por mais dois dias à revelia do TST, a decisão desse tribunal certamente abriu precedentes inequívocos de que a combatividade do SMVR encontrava-se seriamente comprometida e, assim, estava aberto o caminho para que a empresa aprofundasse o controle político do cotidiano dos trabalhadores e a precarização das condições de trabalho, o que se reproduziu nas campanhas salariais subsequentes. Ilustra esse processo a participação relativamente reduzida (de três mil trabalhadores) na assembléia que deliberou sobre a continuidade do movimento grevista, o não pagamento integral do décimo-terceiro salário, das férias e da participação nos lucros

e, mais grave, a intensificação do processo de demissões em massa que totalizou um número ao redor de sete mil no breve período coberto pela gestão de Lima Netto, incluindo aí as aposentadorias.

O ímpeto do governo Collor em levar até as últimas conseqüências a política de privatização, além de enfrentar a combatividade operária, foi desafiado também com proposições afirmativas propugnadas pelo trabalhadores. Estes desenvolveram uma estratégia alternativa de saneamento financeiro da CSN que não passasse necessariamente pela sua transferência para a iniciativa privada.

De fato, o último grande conflito aberto entre o SMVR e a direção da empresa, desencadeado e praticamente encerrado numa só campanha salarial, fora precedido pela tentativa envidada pela representação sindical dos trabalhadores de buscar uma via alternativa àquela trilhada por Lima Netto. Quando ainda recém empossada, a nova direção do SMVR e o Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda – cuja diretoria era formada igualmente por quadros da CUT – criaram o Fórum Social de Debates, o qual elaborou um conjunto de “saídas” com a finalidade de superar as dificuldades financeiras da empresa e, a um só tempo, atrair outros segmentos sociais da cidade (a Igreja, associações de moradores, movimentos populares etc.) a fim de ampliar a base de apoio contrária à privatização.

Os engenheiros, técnicos e operários envolvidos nesta empreitada formularam um diagnóstico sobre as razões que levaram a CSN ao estado de pré-insolvência, demonstrando claramente que não cabia aos trabalhadores a responsabilidade dos reveses financeiros enfrentados pela empresa. A organização dos empregados, nesse sentido, procurou fixar como referencial de luta contra a privatização, por um lado, o reordenamento das políticas públicas voltadas para a CSN em direção à recuperação dos preços dos bens siderúrgicos e, por conseqüência, da rentabilidade, por meio da substituição de parte da regulamentação do segmento estatal então em vigência, fortemente atrelada à política macroeconômica herdada dos anos 80<sup>50</sup>.

Por outro lado, com o fito de minorar os custos/prejuízos e reduzir as desigualdades reinantes entre os empregados, o alvo das propostas do SMVR e do Senge-VR cingia-se às irregularidades e

---

<sup>50</sup> As causas externas (também comuns à Cosipa e à Usiminas) referiam-se, *grosso modo*, aos subsídios e isenções fiscais de toda sorte dados às empresas privadas, utilização sistemática da contenção dos preços do aço das estatais nos anos 80, os elevados custos financeiros decorrentes do atraso dos planos de expansão e a coerção do Estado para que as siderúrgicas estatais contratassem empréstimos em dólares a taxas de juros internacionais escorchantes para o país fazer jus aos compromissos da dívida externa.

injustiças presenciadas na empresa<sup>51</sup>. A denúncia apontava, como já assinalamos aqui, a presença de 300 oficiais do Exército em seus quadros recebendo altos ordenados, uma folha de pagamento que dirigia 60% da massa salarial para apenas 3.800 (17,5%) empregados num total de 21.700 à época, e o usufruto gratuito de casas de propriedade da empresa pelo alto escalão da usina. Para tanto, propuseram um saneamento que começaria pela demissão dos militares, a aposentadoria (na forma da lei) de 1.400 empregados e a venda de 300 casas da empresa. Mais do que isso, a redução dos cargos de gerência e das disparidades salariais, a desburocratização da área de contratos e vendas, e a renegociação das dívidas junto aos fornecedores proposta por ambos os sindicatos ilustram também os esforços endereçados à racionalização da administração da CSN.

O malogro destas propostas, que não chegaram sequer a sair do papel, no entanto, não deve ser explicada pelo mérito do seu conteúdo, mas deve ser atribuída ao estilo autoritário que consagrou a gestão de Lima Netto à frente da CSN, tal como vimos na sua recusa de demitir os militares, o que também havia motivado a primeira greve dos metalúrgicos em 1990. A persistência na exibição da lista nominal dos trabalhadores licenciados – na verdade os demitidos – demonstrava o quanto a opção oferecida pelos trabalhadores para devolver a saúde financeira à empresa estava fora de cogitação naquele momento.

Na Cosipa, entretanto, as propostas dos trabalhadores de solução dos problemas financeiros foram exequíveis a partir de conversações com a direção da companhia que se consumou no acordo coletivo de trabalho em maio de 1991. O projeto Cosipa Viável, idealizado pelos trabalhadores, e apoiado pelas lideranças políticas da Baixada Santista e pelos técnicos da Universidade de São Paulo, nascera no final de 1990, e à semelhança do projeto engendrado em Volta Redonda, tinha como meta a reversão do quadro de endividamento e de insolvência de que padecia a empresa. O diagnóstico apresentado no projeto apontava para os mesmos problemas externos que vinham acometendo a CSN e que, sob a política econômica do governo Collor, continuavam a conspirar contra o saneamento financeiro da empresa.

---

<sup>51</sup> A segunda ordem dizia respeito ao nepotismo, privilégios, clientelismo e corrupção praticados no alto escalão da CSN: compras sem concorrência, contratos dirigidos e melhorias nas residências dos diretores da empresa, custeadas inadvertidamente pela empresa; e o aumento pronunciado do número de empresas empreiteiras de 2.000 para 10.000 ao longo da década de oitenta, ao que correspondeu à elevação da participação delas no faturamento dos serviços contratados de 7% para 25% no período, representando um claro processo de privatização indireta de áreas estratégicas da administração, produção, engenharia e apoio da empresa.

De acordo com um diretor sindical do STIMMMES:

“Está sendo possível mostrar para a sociedade que a empresa tem tudo para ser rentável e lucrativa e os problemas que hoje ela enfrenta se devem a administrações tendenciosas e à política nefasta do baixo preço do aço para ajudar o capital privado nacional e multinacional. Foram anos e anos com o aço sendo vendido bem abaixo do seu custo. Assim, nenhuma empresa agüenta”.<sup>52</sup>

Com a implantação das metas estipuladas no Cosipa Viável a partir de 1º de abril de 1991, a constituição de uma comissão responsável pela administração do projeto, formada por representantes indicados pela empresa e pelos próprios trabalhadores<sup>53</sup>, estes últimos procuravam estabelecer uma política de racionalização dos gastos da Cosipa que primasse pela redução dos custos sem, contudo, implicar o fechamento dos postos de trabalho da empresa. Nesta experiência inédita em todo o país<sup>54</sup>, além do fato dos trabalhadores terem sido recompensados por ganhos sobre a redução das despesas, o acordo limitava em oito o número máximo de demissões mensais, a não ser para os trabalhadores contratados há menos de cinco anos, e para aqueles que se encontrassem em vias de se aposentar, enquadrado no prazo inferior ou igual a 18 meses que precedessem a aquisição desse direito.

O programa de recuperação econômica e financeira da Cosipa desenvolvido pelos trabalhadores, no breve lapso de três meses, rendeu frutos à empresa que se traduziu numa economia de custos da ordem de US\$ 2,5 milhões (CR\$ 900 milhões). Nesse entretanto, mais de 400 sugestões foram enviadas à direção da empresa pelo STIMMMES – antes recolhidas e debatidas pelos metalúrgicos reunidos em assembléias na sede do sindicato – para economizar, eliminar os desperdícios e aumentar a produtividade e a receita; muitas das sugestões foram encampadas pela companhia, tais como a venda para fábricas de tinta da lama da estação de tratamento dos fornos de aciaria, o reaproveitamento dos bota-fora (resíduos), a economia de energia elétrica e a vedação dos vazamentos de gases e materiais nobres.

A adesão maciça dos metalúrgicos ao projeto Cosipa Viável, respaldada na ampla mobilização das forças sociais da Baixada Santista, além do objetivo imediato de evitar o fechamento da usina e de manter os empregos, consistia também numa tentativa de inviabilizar o

---

<sup>52</sup> A Tribuna de Santos, 4 de junho de 1991.

<sup>53</sup> Além do STIMMMES, participavam do Cosipa Viável o Sindicato dos Engenheiros do estado de São Paulo e as Associações dos funcionários da Cosipa, dos Economistas e dos Administradores de Empresas.

<sup>54</sup> O Cosipa Viável havia sido precedido por outras experiências nesse sentido, porém o seu ineditismo se refere à compensação financeira recebida pelos empregados da companhia.

processo de privatização, já que a empresa ainda não havia sido incluída oficialmente no programa de desestatização. Todavia, tão logo o Cosipa Viável começasse a produzir os primeiros resultados positivos, “paradoxalmente” os acontecimentos sobrevindos a partir do segundo semestre frustraram as expectativas dos trabalhadores. Assim, o período em questão concentrou três medidas que “jogaram por terra” todo o empenho movido pelos trabalhadores com a finalidade de garantir a propriedade pública da empresa e, por consequência, dos próprios direitos conquistados, sobretudo o emprego.

Em primeiro lugar, o ministro da Infra-estrutura, João Santana, em visita às instalações da Cosipa no início de junho, a despeito do reconhecimento do trabalho exitoso de recuperação financeira pelo qual estava passando a empresa graças ao Cosipa Viável, não hesitou em confirmar que a siderúrgica constava nos planos de privatização do governo federal. A sentença veio a ratificar o que outro ministro, Antonio Rogério Magri, dissera em novembro de 1990 à comissão de vereadores e de representantes de prefeitos da Baixada Santista em Brasília, por ocasião do movimento grevista na siderúrgica paulista. O então ministro do Trabalho fora taxativo ao afirmar que o governo não abriria mão do projeto de privatização da companhia, e que este se seguiria inexoravelmente ao enxugamento em larga escala do seu quadro funcional.

Em segundo lugar, vinte dias depois da visita do ministro da pasta de Infra-estrutura às dependências da Cosipa, a direção da companhia dispensou sumariamente, e num único dia, ao redor de 560 empregados, em caráter irrevésível. A reação da representação sindical dos trabalhadores se deu prontamente a partir de um plano de ação contra as demissões, mobilizada com a participação de partidos políticos, vereadores e sindicalistas de outras categorias profissionais da região de várias colorações ideológicas; de representantes das prefeituras municipais de Santos, Cubatão e Praia Grande; bem como o apoio declarado publicamente do bispo da Diocese de Santos, dom David Picão. Enfim, tratava-se da reação conjunta das mesmas forças sociais que haviam ajudado a materializar o projeto Cosipa Viável.

Por fim, ao final do ano de 1992, as últimas esperanças nutridas pelos trabalhadores de ver a Cosipa se transformar numa empresa desendividada sem passar pelo crivo do programa de desestatização foram mais uma vez frustradas. Pois a direção da empresa destituiu os representantes dos trabalhadores da coordenação do projeto Cosipa Viável, que tiveram todos os seus arquivos e salas lacrados pela Segurança da companhia em 11 de novembro, malgrado os protestos dos trabalhadores nas assembléias sindicais contra esta atitude arbitrária da empresa, tomada sem a

anuência do STIMMMES<sup>55</sup>. Embora o Cosipa Viável tenha continuado a vigorar até pelo menos 1993, o alijamento dos representantes dos trabalhadores da coordenação desse projeto esvaziou o potencial poder de influência exercido pelo sindicato contrário à privatização.

A propósito da escalada de demissões na Cosipa, o seu impacto certamente feriu os interesses aglutinados em torno do Cosipa Viável porque contrariou os critérios de demissão acordados na campanha salarial de 1991, que servia como uma espécie de anteparo à privatização. Em vista disso, a diretoria de STIMMMES, as lideranças políticas do estado de São Paulo e da Baixada Santista, sobretudo da Prefeitura de Santos, ligada ao PT, intercederam insistentemente junto a alguns dos ministérios federais para readmitir os empregados. O questionamento e as denúncias centravam-se na ilegitimidade dos critérios e da forma das demissões, conduzidas sem a participação do sindicato, tal como estava previsto naquele acordo coletivo de trabalho.

Os trabalhadores e políticos locais demonstraram nas inúmeras audiências em Brasília que dos 560 empregados desligados, apenas 70 preenchiam os requisitos previsto no acordo coletivo. Desse universo, 30 trabalhadores estavam prestes a se aposentar e 40 foram admitidos depois de 1989. Refutaram ainda o argumento sustentado pela empresa, segundo o qual as demissões concentraram-se na área administrativa da empresa – de 5.600 empregados, exatamente os 10% demitidos. Os números apresentados pelos trabalhadores mostravam um quadro totalmente diverso, desmentindo os dados da empresa, pois dos mesmos 5.600 empregados, 2.300 trabalhavam na manutenção de equipamentos e instalações da usina, enquanto os 3.300 restantes estavam distribuídos entre chefias, técnicos, engenheiros, funcionários do setor de informática e pessoal administrativo ligados às várias diretorias da companhia.<sup>56</sup>

Premida por fatos incontestáveis, a direção da companhia concordou em abrir as negociações para discutir com o sindicato dos metalúrgicos e dos engenheiros as demissões ocorridas na siderúrgica, após as conversações com uma comissão formada por prefeitos e parlamentares da Baixada<sup>57</sup>. Concomitantemente, para pressionar a readmissão dos trabalhadores, organizou-se uma passeata que mobilizou diversos segmentos de toda a região (15 de julho). Portando faixas com dizeres como *“Chega de mentiras, queremos uma administração transparente”* e *“Traição ao acordo coletivo, queremos respeito”*<sup>58</sup>, uma caravana formada por trabalhadores demitidos da

---

<sup>55</sup> Boletins do STIMMMES, 18 e 25 de novembro de 1992.

<sup>56</sup> A Tribuna de Santos, 26 de junho de 1991.

<sup>57</sup> D.O. Urgente, 5 de julho de 1991.

<sup>58</sup> A Tribuna de Santos, 20 de julho de 1991.

Cosipa, vereadores da região e representantes sindicais rumou de Santos até a cidade de São Paulo, em 19 de julho, congestionando todo o trânsito nas imediações da sede da empresa.

Entre as propostas levadas pelos sindicatos e pela comissão dos demitidos para a mesa de negociação com a direção da Cosipa na sede da empresa destacavam-se: opção de retorno para os 560 dispensados, com exceção dos “fantasmas”, assim entendidos os que constavam na folha de pagamento mas que não apareciam na empresa ou que, porventura, não tenham sido cedidos; incentivos aos aposentáveis e aos não aposentáveis; programa de recolocação de pessoal, conforme proposta do projeto Cosipa Viável<sup>59</sup>. Convém repisar este aspecto que, tal como visto em Volta Redonda, põe a nu a inépcia reinante na Cosipa no que tange à prática nepotista de indicação de filiados políticos dentro das empresas siderúrgicas estatais – apesar do discurso inflamado de Collor de “Caça aos Marajás” – e, ao mesmo tempo, a iniciativa dos trabalhadores para terminar com ela, reivindicação não atendida nem numa nem noutra empresa pela direção patronal<sup>60</sup>.

Malgrado o compromisso assumido pela direção da Cosipa de rever as dispensas, os trabalhadores nunca voltariam a ser reintegrados. Ao contrário, naquele ano a política de demissões continuou a seguir o seu curso, chegando a acumular uma queda de 17,75% do seu efetivo de pessoal (de 16.381 para 13.473 empregados), segundo os dados exibidos no próprio relatório anual da empresa<sup>61</sup>. Embora o acordo coletivo assinado em julho do ano seguinte reeditasse a cláusula relativa às rescisões contratuais que limitava as demissões, o aditamento de um novo item ao acordo praticamente desvirtuou o mérito da cláusula, permitindo à empresa efetuar os desligamentos em massa de trabalhadores sem o conhecimento do sindicato, em troca de indenizações escalonadas de acordo com o tempo de trabalho dos empregados<sup>62</sup>.

### *A metamorfose ideológica das lideranças sindicais*

Os meandros das negociações da greve de 1990 na CSN já deixavam entrever o novo cenário sindical que se desenharia mais tarde em Volta Redonda, cujos contornos mais claros notabilizaram-se no ano seguinte com a penetração da Força Sindical em Volta Redonda. No bojo do movimento

---

<sup>59</sup> A Tribuna de Santos, 16 de julho de 1991.

<sup>60</sup> Vale a pena destacar a verdadeira “dança das cadeiras” que embalou boa parte da demissão em massa na Cosipa. Ilustra bem este processo a destituição de Zélia Cardoso de Mello do cargo de ministra da Fazenda, cuja queda levou de roldão os empregos de muito diretores, superintendentes, gerentes, supervisores e técnicos que estavam, de uma forma ou de outra, sob a sua influência; dando lugar ao grupo político de Paulo Maluf e Leopoldo Collor em São Paulo, que aumentou o poder partidário dentro da usina de Cubatão (O Estado de São Paulo, 04/07/1991; Jornal Primeira Página, 05/07/1991).

<sup>61</sup> Relatório Anual da Cosipa, 1992.

paredista, decorridos mais de dez dias de paralisação dos metalúrgicos, e ante a intransigência da empresa, uma assembléia no sindicato deliberou por mais uma tentativa de reabrir as negociações antes que o conflito chegasse ao TST, designando os diretores sindicais Luiz de Oliveira Rodrigues (Luizinho) e Luiz Antonio Vieira Albano para levar as propostas tiradas pelos trabalhadores e, assim, buscar um denominador comum junto a Lima Netto na sede administrativa da empresa, na cidade do Rio de Janeiro.

Mais uma vez a contraproposta de 25% de reajuste salarial oferecida pela empresa foi rejeitada pelos trabalhadores. No entanto, o significado dessa reunião para o movimento sindical de Volta Redonda foi maior do que a vontade contingente de solucionar as questões circunscritas àquela campanha salarial que estavam em jogo naquele momento. Com efeito, o encontro entre os dois dirigentes sindicais e o presidente da siderúrgica fluminense embrionou um tipo de relacionamento entre capital e trabalho que pouco a pouco viria a substituir o padrão confrontacionista de atuação do sindicato na década de oitenta, que havia assumido cores ainda mais fortes a partir da eleição de Vagner Barcelos para a diretoria do sindicato em 1989. Mais importante do que a tentativa de levar a greve ao fim, aquela reunião na cidade do Rio de Janeiro era o início do elo firmado entre Lima Netto e os dois dirigentes sindicais que ajudaria a levar a empresa à privatização em 1993.

O progressivo deslocamento desses dirigentes dos princípios que orientavam a gestão do SMVR em direção aos interesses privatizantes da empresa deve ser explicada, em parte, pelas divisões internas que sempre caracterizaram a representação sindical cutista dos metalúrgicos em Volta Redonda, como tivemos oportunidade de indicar no capítulo anterior. Para tanto, devemos retroceder rapidamente ao período em questão e considerar as diferentes e antagônicas correntes político-ideológicas que habitavam a direção do sindicato nos anos 80 e o papel central jogado por Juarez Antunes, tanto na sua presença quanto na sua ausência; papel este determinante da dinâmica da composição de forças no interior do sindicato, sem o qual as causas e resultados da fragmentação da diretoria da entidade no início da década de noventa não podem ser entendidos plenamente.

A consolidação da CUT em Volta Redonda foi coroada com uma vitória esmagadora de Juarez Antunes nas eleições sindicais de 1986 com 86% dos votos para a sua segunda gestão à frente do SMVR, que foi logo em seguida interrompida com a sua eleição pela cidade e arredores para deputado federal constituinte pelo PDT. Cerca de dois anos depois, o líder sindical seria guindado à prefeitura municipal de Volta Redonda, pelo mesmo partido, com uma votação de 60%, tão

---

<sup>62</sup> ACT Cosipa/STIMMMES: 1992.

expressiva quanto àquela que o reelegera no sindicato dos metalúrgicos. Todavia, a carreira política meteórica deste líder sindical seria interrompida de forma súbita, quando após poucos meses empossado no cargo de prefeito foi vitimado mortalmente por um acidente automobilístico.

Retrocedendo ainda um pouco mais no tempo, em 1984, em razão das discordâncias internas à respeito do momento adequado de finalização do movimento grevista que teve lugar naquele ano, membros do sindicato foram afastados da diretoria por Juarez Antunes. Afastamentos constituíram-se numa prática comum no sindicato, repetindo-se nos anos de 1987 e 1988. Mangabeira (1993:103) atribui à recorrente expulsão de diretores sindicais à “dificuldade da liderança no poder de admitir a permanência de um grupo de oposição, de conviver com ela e aceitar a existência de idéias competitivas dentro do sindicato”. Contudo as divergências continuariam a se multiplicar no seio da direção sindical, as quais se aprofundavam à medida que o diretor-presidente do SMVR não acatava as deliberações coletivas da diretoria e impunha uma linha de atuação sindical baseada nas assembleias e nos serviços assistenciais, e portanto cada vez mais distante da base.

A eleição sindical no ano de 1989 explicitou as divisões internas do SMVR quando, num clima de discórdia a respeito do preenchimento dos cargos da diretoria, num eventual caso de vitória, se apresentaram três grupos na convenção pré-eleitoral presidida pela CUT regional, donde saiu a chapa que disputaria a reeleição pela direção do sindicato dentro do campo cutista. A vitória do grupo encabeçado por Vagner Barcelos na convenção colocou-o virtualmente nos cargos mais importantes da diretoria, alterando radicalmente a correlação de forças anterior do sindicato. A aposta dos trabalhadores na mudança de eixo de atuação do SMVR durante o pleito interno confirmou-se na eleição sindical propriamente dita, que garantiu o mandato de Vagner por uma ampla votação de 85,4%.

Os conflitos iniciais gravitaram em torno da nova concepção política adotada por Vagner, que promoveu mudanças no estatuto do sindicato, mediante a instituição do sistema de “colegiado” em detrimento do “presidencialista”, desfazendo assim a estrutura hierárquica da diretoria do sindicato em nome de uma gestão democrática. Por outro lado, procurou estreitar a cúpula e a base através da mobilização dos trabalhadores, com o fito de difundir e enraizar as organizações nos locais de trabalho (comissões de fábrica) atuantes no cotidiano fabril. Os outros dois grupos derrotados na pré-convenção tiveram que se contentar com os cargos dotados de menos prestígio e com poucos poderes de decisão. Uma das facções derrotadas, aglutinada em torno de Juarez Antunes (“Grupo do Juarez”), na qual figuravam Albano e Luizinho como principais herdeiros políticos, não

demoraria a se insurgir contra a nova estratégia sindical desenvolvida pelo SMVR, inclusive no que se refere à privatização da CSN.

As reivindicações de ambos os diretores sindicais, pautada na aquiescência das ações anti-sindicais e anti-operárias embutidas no projeto privatizante de Lima Netto, encontraram acolhida privilegiada do presidente da CSN. A fragmentação flagrante dos interesses no interior da diretoria do SMVR constitui-se num dos embriões da vitória da chapa filiada à Força Sindical em 1992 e, por isso mesmo, num dos meios de viabilização da privatização da siderúrgica, na medida em que o canal de negociações construído paralelamente pouco a pouco passou a ser o único reconhecidamente legítimo pelos trabalhadores, embora esta prerrogativa estivesse reservada formalmente ao sindicato.

Os primeiros sinais de rompimento interno da composição da diretoria do SMVR se devem portanto às fragilidades inerentes àquela diretoria desde a sua origem em 1983, a qual tem a ver com o caráter heterogêneo e os conflitos irreconciliáveis entre as facções, que se acentuaram especialmente com a alteração de poder entre as correntes político-ideológicas no campo de forças cutista. Em suma, a gestão de Juarez Antunes, até certo ponto autocrática na cúpula e carismática na base (Mangabeira, 1993), teve o mérito de soldar os interesses divergentes e, com isso, poder consolidar a CUT em Volta Redonda. Mas o vácuo político deixado pela ausência desta liderança sindical expôs a fratura interna do sindicato, a qual foi preenchida pela ascensão, a partir de 1989, dessa chapa considerada mais combativa, liderada por Vagner Barcellos.

O sindicato dos metalúrgicos, já bastante alquebrado em virtude das ameaças reiteradas de demissão e das mais de seis mil dispensas ocorridas na esteira da greve de 1990 e no decurso daquele ano, especialmente da demissão seletiva de vários sindicalistas que faziam o trabalho de militância do dia a dia no interior da usina, ainda teve que enfrentar as oposições emergentes a partir das suas próprias fileiras, fato que culminou na expulsão de Luizinho, Albano e de mais seis dirigentes sindicais de seus quadros durante a campanha salarial de 1991. Mais uma vez determinado a pôr fim à privatização e estancar os desligamentos em massa de pessoal, a nova diretoria do sindicato propugnava pelo aprofundamento da luta contra a política da empresa, porém se deparou com a constituição de um conjunto de forças no outro extremo do espectro político-sindical, formado justamente pelos dissidentes do sindicato em questão.

A dissidência, àquela altura inteiramente filiada à Força Sindical, já estava se organizando num movimento favorável à privatização que ficou conhecido como “Formigueiro”. Este novo

núcleo de oposição sindical, ao apoiar a venda da CSN, recebeu em contrapartida o apoio ostensivo da direção da empresa, pois a fundação da nova central sindical em março de 1991 constituiu-se na oportunidade que a direção da empresa teve para romper a moldura ideológica da vida sindical em Volta Redonda. O depoimento de Lima Netto revela a aliança entre a empresa e os sindicalistas pactuados no Formigueiro com vistas ao reforço da política de privatização da CSN que já estava sendo construída e comenta o potencial que esta agremiação teve para atrair os trabalhadores descontentes com a diretoria sindical cutista:

“Nossa sorte foi que um grupo de Diretores do Sindicato, reconhecendo que as coisas estavam mudando, que a empresa estava melhorando e que a parceria do trabalhador no processo poderia apressar o saneamento da empresa e torná-lo menos doloroso, tornou-se dissidente, passando a combater as idéias de Vagner (...) No início tudo era difícil. Até para fazer boletins explicando suas posições [do Formigueiro] eles tinham problemas. Aos poucos, porém, mais e mais empregados foram vendo que eles tinham razão, e começaram a se aproximar deles. Foi um processo lento e difícil, que teve início em princípios de 1991. Do meu lado, eu confirmava com minhas pregações em favor da paz trabalhista como condição de sobrevivência da CSN”.<sup>63</sup>

O revés sofrido pelo SMVR na greve de 1990 e a rejeição dos trabalhadores pela sua reedição na campanha salarial do ano seguinte patenteou o esvaziamento político e da representação sindical dos metalúrgicos, o que assinalou de fato a ruptura do padrão antagônico de relações de trabalho na CSN. Os principais líderes sindicais que se levantaram contra as teses da CUT após os seus respectivos afastamentos da diretoria em janeiro de 1991, como que querendo justificar o único destino possível a ser trilhado pelo movimento sindical na última década, exprimem um ponto de vista terminante sobre a questão. Segundo Albano, “não ficamos só com o sentimento de derrota. Fomos derrotados mesmo”. Luizinho, que mais tarde lideraria sob a Força Sindical a chapa que se apoderou do sindicato dos metalúrgicos na eleição de 1992 faz um juízo ainda mais definitivo das conseqüências profundas da greve para o movimento em Volta Redonda, e completa: “a estratégia era política e foi derrotada” (Monteiro, 1995:73).

Filho de operário metalúrgico e sindicalista pertencente ao Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), demitido da CSN em 1960 por motivos políticos, Luizinho fez parte da segunda geração de sindicalistas da companhia. Começou sua militância política e sindical aos 21 anos, já como empregado da siderúrgica desde os 17, na Ação Católica Operária (ACO). Participou dos Encontros Nacionais das Oposições Sindicais e da formação da CUT e do PT em Volta Redonda, dos quais foi o

primeiro presidente na região do Médio Paraíba<sup>64</sup>. Foi um dos primeiros diretores do SMVR a articular a greve de 1990, tendo inclusive persuadido os demais membros da diretoria a fazê-lo. Porém, apesar do seu perfil ideológico ter sido talhado nesse contexto, seu discurso passa a fundamentar-se sobre bases totalmente distintas no período em questão:

“Eu fiquei nove anos na CUT e oito no PT. Então, eu posso dizer de cadeira que a Força Sindical fez uma análise da conjuntura dos anos 90. Ela percebeu que o Muro de Berlim tinha caído e que aquela bandeira vermelha já não fazia mais sentido. O ideal socialista e o ideal comunista perderam uma referência prática, quando caiu a União Soviética. Então, nós fizemos uma avaliação: o mundo está fazendo uma nova história. E qual é essa nova história? Se não tem Guerra Fria e não tem nada, tem outra coisa! E começamos a perceber que a luta é entre os blocos econômicos. *Então, não fazia mais sentido você manter uma luta de classes com os empresários. Nós agora mantemos uma luta de interesses de classe. O trabalhador tem interesse no empresário*”.<sup>65</sup>

Porém, tão ou mais significativa do que a conversão de Luizinho em favor da privatização, foi a reorientação ideológica daquele que foi o líder sindical mais influente no sindicalismo da Baixada Santista nos anos 80, Arnaldo dos Santos Gonçalves. Membro da direção nacional do Partido Comunista Brasileiro e diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de Santos no período em questão, Arnaldo Gonçalves passou a integrar aquela diretoria nos finais da década de 60 (inclusive como vice-presidente) e, desde então não saiu mais daquela entidade. Maior expoente do movimento sindical dos metalúrgicos da Baixada, junto com Marcelo Gato, era secretário-geral do Fórum Sindical de Debates de Santos (que congregava vários sindicatos da região) e presidiu o STIMMES por várias gestões ininterruptas, entre 1976 e 1988. E no ano de 1984, liderou a greve da categoria que, de certa forma, iria recolocar nos trilhos a tradição de lutas que a trajetória política do sindicato encarnou no pré-64.

Sua liderança política ganhou expressão nacional sob a corrente Unidade Sindical<sup>66</sup>, no bojo da reorganização do movimento dos trabalhadores na esteira da aceleração do processo de abertura política no limiar dos anos 70. Junto com outras lideranças emergentes no meio sindical – os chamados “sindicalistas autênticos” –, participou ativamente da articulação dos destinos do “novo

---

<sup>63</sup> Lima Netto (1993:166-167).

<sup>64</sup> O Globo, 15 de setembro de 1996; Jornal do Brasil, 14 de julho de 1998.

<sup>65</sup> Entrevista concedida ao sociólogo Jorge Custódio em janeiro de 1998. Grifos nossos.

<sup>66</sup> A formalização da Unidade Sindical ocorreu depois da comemoração do Primeiro de Maio de 1979, quando os sindicatos influenciados pelo PCB e PC do B se reuniram sob essa denominação. No entanto, as divergências entre os sindicalistas da Unidade Sindical e os “autênticos” do grupo “lulista” só se tornariam mais fortes depois da greve dos metalúrgicos de São Bernardo, em abril de 1980, quando os sindicalistas comunistas se recusaram a participar do Comitê de Solidariedade.

sindicalismo”. Membro da diretoria da “antiga” esquerda, Arnaldo Gonçalves liderou a criação da Coordenação Nacional das Classes Trabalhadoras em contraposição a algumas das teses defendidas pelos novos sindicalistas, que mais tarde fundariam a CUT. Três anos depois, em 1986, o congresso realizado pela CONCLAT resultaria na formação da Central Geral dos Trabalhadores (CGT), da qual o líder sindical santista viria a se tornar membro de primeira hora.

É certo que a guinada ideológica, movida na mesma direção pelas lideranças sindicais de Santos e de Volta Redonda, apesar de serem de gerações distintas e de serem portadores de biografias políticas tão marcadamente díspares, o que aliás reflete o mosaico de concepções reinantes historicamente no universo da esquerda sindical brasileira, haveria de ser costurada por um substrato ideológico comum trazido pela nova vertente que despontava no movimento sindical desde 1987. Alicerçada nas mudanças operadas no plano do sistema sindical, em curso no país naquele período, o élan do discurso favorável à privatização nascia portanto da ruptura promovida por uma corrente do movimento sindical, notadamente visível no momento em que houve um racha interno na CGT em 1989, que se convencionou chamar de “sindicalismo de resultados”, donde sairia a Força Sindical.

Assim que o governo Collor colocou em marcha o PND, o Sindicato dos Metalúrgicos de Santos reagiu prontamente contra a idéia de privatização da Cosipa. Arnaldo Gonçalves, embora na época já tivesse deixado de ocupar a presidência do sindicato para dedicar-se exclusivamente ao Fórum Sindical de Debates (FSD) ao lado de Joaquim dos Santos de Andrade (Joaquinzão)<sup>67</sup>, de fato comandava o STIMMES, pois o então presidente, Aparecido Alves Tenório, fazia parte do seu grupo que, por sua vez, constituía a maioria na direção da entidade. No entanto, no que se refere à privatização, toda a diretoria do sindicato defendeu coesamente a manutenção do *status* público da companhia.

Isso fica evidente no debate promovido pelo FSD sobre o pacote econômico lançado pelo governo Collor em março de 1990, intitulado “Plano Collor: Salários e Preços”. Na ocasião, tendo em vista a ameaça de inclusão da Cosipa no PND, Arnaldo Gonçalves teceu duras críticas à intenção do governo federal de privatizar o complexo siderúrgico estatal:

“As estatais bem administradas são importantes para a nossa economia. O que vem ocorrendo é que as estatais, através das políticas do governo, sempre beneficiaram o capital privado nacional e

estrangeiro, com a venda dos produtos abaixo do preço real de mercado. Mas assim mesmo – com todo esse protecionismo ao capital privado – temos várias estatais que estão dando lucro, a Usiminas é um exemplo e a Cosipa também. E de quem é o mérito? Sem dúvida nenhuma o mérito deve ser creditado totalmente aos seus trabalhadores, com demissões e perdas de direitos e conquistas”.<sup>68</sup>

Como já vimos aqui, malgrado o descumprimento de cláusulas constantes nos acordos coletivos por parte da direção da Cosipa, as campanhas salariais demonstraram o interesse da categoria e o empenho correspondente do sindicato dos metalúrgicos ao limitar em alguma medida a política de emprego da empresa a um número reduzido de demissões. De todo modo, o rumo tomado pelas campanhas salariais não refletiu nitidamente a resultante da correlação de forças sociais a favor e contra a privatização, tal como se deu no caso da CSN, porque o epicentro do conflito não envolveu diretamente a empresa. Sob este aspecto, considerando o contexto adverso representado pela debilidade financeira da companhia paulista e as demissões levadas a efeito à revelia dos acordos, o STIMMMES não apresentava uma complacência com a empresa; muito pelo contrário, o que se viu foi a organização e mobilização bem-sucedida dos trabalhadores, logrando êxitos que a CUT em Volta Redonda não conseguira produzir.

O embate político em torno da privatização, no entanto, habitou outra arena, envolvendo os membros da diretoria do sindicato, e entre eles e as respectivas centrais sindicais. No plano das negociações coletivas toda a diretoria do sindicato impôs à empresa uma resistência que evitou que os trabalhadores sofressem mais intensamente os impactos testemunhados em Volta Redonda. Ao contrário do posicionamento anterior de defesa das estatais, poucos meses depois o grupo de Arnaldo Gonçalves na diretoria do sindicato saiu em bloco da CGT-central para ajudar a fundar a Força Sindical, que preconizava abertamente a privatização. Desde o ano de 1990 estes sindicalistas estavam voltados para organizar essa nova central sindical. Segundo noticiou um veículo de Grande Imprensa<sup>69</sup>, em junho daquele ano Luís Antonio de Medeiros se fez acompanhar de Arnaldo Gonçalves até Brasília, em busca de apoio político e financeiro para a formação da central junto ao governo e aos empresários.

---

<sup>67</sup> Arnaldo Gonçalves e Joaquinão dividiam na época os cargos mais importantes no Fórum Sindical de Debates. Ambos eram, respectivamente, secretário-geral e presidente do Fórum Sindical de Debates. O último também era 1º Secretário da Central Geral dos Trabalhadores.

<sup>68</sup> Tribuna de Santos, 22 de março de 1990.

<sup>69</sup> Jornal do Brasil, 6 de julho de 1990.

Assim, se contrastado com o processo que precedeu a privatização da CSN, a transição de uma política sindical confrontacionista para uma política sindical baseada na cooperação com a empresa assumiu, inicialmente, um caráter bastante distinto na Baixada Santista. A comunhão de interesses do Sindicato dos Metalúrgicos de Santos com a direção da Cosipa – e portanto extensiva ao governo federal –, convergentes para a privatização da companhia foi operada rapidamente porque não dependeu num primeiro momento da alteração da composição de forças no interior do sindicato, porquanto Arnaldo Gonçalves e os diretores comprometidos com o “sindicalismo de resultados” constituíam maioria quase absoluta na diretoria.

Em fins de 1990, já com a Força Sindical terminando o seu processo de fundação, valendo-se da maior coalizão de poder na diretoria do STIMMMES, o grupo liderado por Arnaldo tentou impor a filiação do sindicato dos metalúrgicos àquela central sindical então em gestação. Contudo, ainda que minoritário, um pequeno número de diretores sindicais independentes encabeçado pelo vice-presidente do sindicato, Uriel Villas Boas, polarizou com a proposta, exigindo a convocação de um plebiscito no qual a categoria poderia optar também pela filiação à CUT<sup>70</sup>. Na verdade, isso não gerou maiores conflitos. Pois, além de impedida pela tradição democrática da categoria em matéria de participação sindical, a facção favorável à privatização fiava-se na idéia de que, dada a hegemonia do grupo e a liderança histórica de Arnaldo Gonçalves, a vitória da Força Sindical sobre o grupo de oposição estaria dada como certa.

Após meses a fio de apresentação por ambas as facções das propostas e as discussões com os metalúrgicos por meio da realização de um longo ciclo de debates entre as duas centrais sindicais, o plebiscito foi submetido à categoria entre os dias 8 e 12 de julho de 1991. Com uma base de mais de 15.000 trabalhadores, concentrada principalmente na Cosipa, a CUT venceu o primeiro confronto direto com a Força Sindical na Baixada Santista, por meio de um tipo de pleito inédito no país. Do total de associados, 7.578 participaram da consulta. Ainda que com uma vitória relativamente confortável da CUT sobre a outra central, de 4.151 (57%) contra 3.111 (43%) votos, tanto mais se consideramos a história de lutas de Arnaldo Gonçalves em Santos e o fato de que o grupo hegemônico provavelmente havia se utilizado da “máquina do sindicato” durante a campanha, o resultado apontava para um quadro preocupante, pois mostrava que a categoria em alguma medida encontrava-se dividida.

---

<sup>70</sup> Na verdade, a intenção inicial do grupo de oposição era propor um plebiscito para a categoria decidir se desfiliaria o STIMMMES da CGT-Central. No entanto, por maioria dos votos, venceu a proposta do grupo liderado por Arnaldo Gonçalves, no qual o plebiscito teria como função a definição pela filiação a uma nova central sindical.

Com a vitória da CUT, lastreada na consulta direta aos trabalhadores, os diretores do grupo de oposição na diretoria nutriam esperanças quanto à mudança de orientação política do sindicato, sobretudo no que se refere à privatização da Cosipa; e esperavam, deste modo, aumentar o poder de influência da CUT na região através da alteração da correlação de forças no FSD, fortemente influenciado por Arnaldo Gonçalves, e revitalizá-lo, pois segundo Uriel Villas Boas, o Fórum encontrava-se aquela altura “capenga, sem estrutura e reunindo-se eventualmente”<sup>71</sup>. Enfim, tratava-se de uma oportunidade palpável de retomar o viés progressista do sindicalismo da Baixada Santista, já seriamente comprometido pela penetração da Força Sindical no Sindicato dos Portuários, símbolo das lutas sindicais na região.

A julgar pelos últimos acontecimentos, o conjunto dos membros da diretoria do sindicato deveriam, em tese, acatar a decisão soberana dos trabalhadores, mas tais circunstâncias só vieram a reforçar o encastelamento do grupo hegemônico em torno das idéias afinadas com a Força Sindical, produzindo no desenrolar do processo de privatização justamente os efeitos contrários daqueles pretendidos pela categoria. Apesar do presidente do STIMMMES, Aparecido Alves Tenório, ter assumido publicamente, em nome da entidade, o compromisso de respeitar a escolha dos trabalhadores no plebiscito e que, com isso, o sindicato seguiria unido o plano de lutas da CUT<sup>72</sup>, Arnaldo Gonçalves veio a público várias vezes para reafirmar que antes de seguir as diretrizes preconizadas pela central, a diretoria teria autonomia para conduzir a política do sindicato.

Os desdobramentos dessa conjunção de fatores criaram uma situação inusitada para a representação dos metalúrgicos da Cosipa, pois, como veremos adiante, no STIMMMES se desenvolveria uma estrutura ambígua de poder, ao combinar uma facção majoritária na sua diretoria ligada à Força Sindical e, ao mesmo tempo, sendo uma entidade filiada à CUT. Em Volta Redonda, o quadro da privatização tomou um rumo mais definido desde a derrota na greve de 1990, na qual a legitimidade da direção cutista do SMVR perante os trabalhadores foi progressivamente suprimida, dando lugar ao grupo “Formigueiro”, que passou gradativamente a assumir as funções efetivas de representação sindical dos trabalhadores.

---

<sup>71</sup> A Tribuna de Santos, 16 de julho de 1991.

<sup>72</sup> A Tribuna de Santos, 16 de julho de 1991.

### *As lutas antes e depois das eleições sindicais*

Com a diretoria eleita em 1989, o Sindicato dos Metalúrgicos de Santos, de acordo com o estatuto da entidade, que previa um mandato regular de quatro anos, assistiu até 1993 o impasse criado pelo grupo ligado à Força Sindical, que ao não acolher a decisão dos trabalhadores, acabou por cristalizar as suas posições em prol da privatização da Cosipa, atuando obstinadamente pela rejeição da linha cutista de defesa das estatais durante todo esse período. O entrechoque de concepções das duas centrais sindicais repercutiu no interior do sindicato, aprofundando ainda mais as divisões internas e desencadeando uma competição ferrenha entre os grupos, que resultou nas tentativas recorrentes de alijamento político dos diretores opositoristas que haviam conquistado a filiação do STIMMMES à CUT por meio do voto da categoria.

As divergências políticas internas na direção do sindicato acirraram-se ao longo do ano de 1991 e culminou no afastamento do grupo de oposição em fevereiro do ano seguinte, que a partir de então estavam desautorizados a falar em nome da entidade. A assembléia, onde os trabalhadores deveriam deliberar sobre os assuntos relativos ao cotidiano da categoria, acabou por se transformar num “tribunal”. Na verdade, o afastamento do grupo liderado por Uriel Villas Boas, teve como efeito prático a cassação dos mandatos de tais diretores. Todavia, o grupo conseguiu provar em juízo e para a categoria que a assembléia fora objeto de manipulação por parte do presidente do sindicato. Poucos dias depois, o juiz da 9ª Vara Cível de Santos expediu liminar anulando as resoluções da tal assembléia, que rendeu aos diretores afastados a recondução às atividades sindicais.

Aquela atmosfera plúmbea não se dissipou com o retorno efetivo dos sindicalistas da oposição aos cargos na diretoria do sindicato, referendado pelos meios legais e pela própria categoria. Ao invés disso, o clima de intensos conflitos tornou-se ainda mais carregado à medida que a eleição sindical dos metalúrgicos se aproximava do fim. Vale a pena aqui descrevermos sucintamente a evolução dos eventos que enredaram a conturbada eleição para a nova gestão do STIMMMES, pois a partir da sua leitura é possível demonstrar como a Força Sindical, representada pelo “grupo da situação”, travancou o processo eleitoral com vistas a ganhar tempo para viabilizar a privatização da Cosipa.<sup>73</sup>

Em janeiro de 1993 se apresentaram duas chapas para a eleição sindical do STIMMMES. Na Chapa Um, Arnaldo Gonçalves vinha como candidato a presidente do sindicato, enquanto Uriel Villas Boas encabeçou a Chapa Dois. Marcada para acontecer entre os dias 1 e 5 de fevereiro, as

---

<sup>73</sup> Utilizamos como fonte principal o jornal “A Tribuna de Santos”, de janeiro a setembro de 1993.

eleições terminaram num entrevero sem precedentes na história das eleições sindicais dos metalúrgicos na Baixada Santista. O estopim da confusão armada na porta da entidade começou com uma denúncia de um metalúrgico aposentado – atendida por um juiz do Fórum de Santos –, que alegou o descumprimento pela Chapa Dois de uma disposição do estatuto do sindicato, a qual previa a inclusão de 20 aposentados da categoria entre os candidatos ao Conselho Consultivo.

A invasão da sede do sindicato por uma tropa de choque da Polícia Militar, incumbida de recolher as urnas de votação, causou revolta entre os integrantes e eleitores da chapa de oposição, transformou o pleito em “caso de polícia”, provocando uma confusão que acabou em tiros e bombas de gás lacrimogêneo. Em razão de falta de quorum, o juiz extinguiu o processo sem o julgamento do mérito e revogou a suspensão da apuração dos votos. Além disso determinou a devolução das urnas que estavam sob a sua custódia ao presidente do sindicato. Aparecido Alves Tenório, que acumulava também o cargo de coordenador da Comissão Eleitoral, ao não querer incinerar os votos, conforme previsto no estatuto da entidade, teve que recuar ante a pressão dos membros e trabalhadores ligados à Chapa Dois.

O segundo turno, que deveria iniciar-se em 15 dias, foi sendo adiado por Aparecido Tenório sob os protestos da chapa de oposição, até que em 6 de julho, três dias antes da posse da nova diretoria, não havia presidente nem tampouco diretoria a ser empossada. Com isso, durante uma assembléia bastante tumultuada dos metalúrgicos, reunidos para promover a alteração do estatuto do sindicato, criou-se uma junta governativa encarregada de assumir a direção do STIMMMES e marcar a data da nova eleição sindical. Já praticamente em via de finalização do processo de privatização da Cosipa, a assembléia quase repetiu o clima de hostilidade visto durante o primeiro escrutínio, em fevereiro. Depois dos trabalhadores deliberarem pelo plebiscito como a forma de eleição da junta governativa, Aparecido Alves Tenório, alegando que o critério de escolha da junta deveria seguir o estatuto da entidade (eleição reservada exclusivamente à Diretoria Executiva do sindicato), se ausentou da assembléia, deixando a presidência da mesa a cargo do vice-presidente, Uriel Villas Boas. O inusitado deste contencioso foi a eleição de duas juntas: uma eleita diretamente pelos trabalhadores na ocasião e, a outra, escolhida numa reunião da Diretoria Executiva, a qual Uriel não fora convocado, que tomaram posse no mesmo dia. Depois de entrar na Justiça com um pedido de impugnação da Junta Governativa eleita na reunião da diretoria, foi concedida liminar favorável àquela apoiada pelos candidatos da Chapa Dois.

Somente uma semana após a privatização da Cosipa, que foi a leilão em 20 de agosto de 1993, realizou-se a eleição sindical no sindicato dos metalúrgicos. Contudo, a exemplo da eleição do início do ano, não foi atingido o quorum necessário. Somente no segundo turno, que não dependia de um número mínimo de votos, é que finalmente uma nova diretoria foi eleita em 4 de setembro. O grupo cutista de Uriel Villas Boas venceu as eleições por uma larga margem de 53% dos 8.297 votos. Cabe notar que esta segunda eleição foi palco de uma mudança radical na configuração das forças políticas em disputa pelo sindicato, denotando mais uma nova eleição do que propriamente o prosseguimento da anterior. Agora apresentaram-se quatro chapas<sup>74</sup>, sendo que mais importante é o fato de que Arnaldo Gonçalves retirou a sua candidatura do pleito.

Embora não temos reunidos todos os elementos necessários para concluir de forma definitiva o significado destes acontecimentos, se vista em retrospecto, do breve relato mostrado acima, podemos inferir que a saída dos candidatos da Força Sindical do jogo eleitoral representou, por um lado, uma contribuição decisiva para a conclusão do processo de privatização porque usou de todos os expedientes possíveis para impedir as forças sindicais da CUT de chegar ao poder nesse ínterim; de outro, porque revelou, ao mesmo tempo, como o interesse da maior parte da categoria estava voltado para uma gestão sindical que mantivesse uma orientação política combativa. Não foi à toa que os trabalhadores por diversas vezes participaram dos momentos críticos da campanha eleitoral.

Já em Volta Redonda, a eleição sindical não foi tão definidora quanto aquela que teve lugar em Santos no que se refere ao rumo seguido pelo sindicato depois da privatização. O pleito de 1992, que garantiu a vitória da chapa representante da Força Sindical, muito antes fora precedido pelas lutas internas entre as correntes sindicais em disputa pela condução do sindicato. Como vimos, tais disputas começaram mais claramente na campanha salarial de 1991 com a aproximação entre a parcela da diretoria descontente com gestão de Vagner Barcelos e a direção da empresa, cujo desfecho consistiu no primeiro momento crítico de ruptura no sindicato, ou seja, no afastamento da facção encabeçada por Luizinho e Albano; justamente a mesma coalizão de forças que viria depois a vencer as eleições sindicais.

A construção da parceria entre Lima Netto e o grupo de sindicalistas dissidentes liderados por Luizinho e Albano e o desgaste político sofrido pela diretoria do SMVR no movimento grevista de 1990 – confirmado no ano seguinte pela rejeição de uma nova paralisação pelos trabalhadores –

---

<sup>74</sup> A Chapa Um era liderada por Roberto Correa Pagliarini; a Chapa Dois, continuava sob a liderança de Uriel Villas Boas; a Chapa Três, presidida por José Trigueiro Leite; e a Chapa Quatro, encabeçada por José Luiz Mendes.

ficaram patentes no bojo da campanha salarial de 1992, quando a empresa e a Força Sindical tomaram das mãos do sindicato (ainda sob a gestão de Vagner Barcellos) o direito de representar a categoria por meio de uma manobra política inédita, jamais presenciada em Volta Redonda, nem sequer nos períodos mais turbulentos das relações entre trabalhadores e patrões. E, de fato, sucedeu-se a transferência das negociações salariais do nível local para o plano nacional, tanto que o acordo coletivo de trabalho celebrado naquele ano foi assinado entre os presidentes da CSN e da Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos, Luís Antonio de Medeiros.

O próprio Lima Netto explica a intenção que estava por detrás disso:

“Em 1992, apesar de o Sindicato ainda estar nas mãos da CUT, negociamos com o Formigueiro (Força Sindical) e o acordo foi imposto a Vagner (...) Como isso foi possível? A CSN, porque tem bases em mais de um estado, fábrica no Rio e em Minas Gerais, e pratica a mesma tabela salarial, não pode ter seus dissídios julgados em Tribunal Regional. Poderia ocorrer que a decisão do Rio diferísse da de Minas. Nosso dissídio vai para o Tribunal Superior do Trabalho, em Brasília. A nível nacional, os metalúrgicos são representados pela Força Sindical. Era usual a Força dar procuração para o sindicato local. Porém, em 1992, por causa da briga com o Formigueiro, eles deram procuração pro Luizinho, líder do Formigueiro”.<sup>75</sup>

Se é verdade que Lima Netto e a Força Sindical estavam imbuídos do afã de delegar ao Formigueiro a tarefa de interlocutor dos trabalhadores, a campanha salarial torna mais uma vez incontestável que tal estratégia, desenvolvida com o objetivo de retirar a prerrogativa legítima do SMVR de participar da mesa de negociações, não se constituiu num artifício isolado, pois encontrou um forte apelo junto à categoria. Como relata Graciolli (1999), às vésperas do julgamento do dissídio pelo TST, em 21 de maio, a categoria se dividiu em duas assembléias, ocorridas no mesmo dia, para discutir a proposta salarial da CSN, sendo que a primeira, arranjada pelo Formigueiro numa das dependências da companhia, foi bastante mais expressiva do que a convocada pelo SMVR, reunindo praticamente o dobro de metalúrgicos presentes na assembléia oficial.

A implicação mais importante da fragmentação dos interesses dos trabalhadores da CSN certamente manifestou-se durante a eleição sindical, realizada entre 21 e 23 de julho de 1992. A eleição da Chapa Quatro, formada pelo grupo liderado por Luizinho, sobre a Chapa Um, encabeçada por Vagner Barcelos, com uma margem de diferença de aproximadamente 9% dos votos válidos<sup>76</sup>, permitiu ao Formigueiro dar continuidade a articulação desenvolvida com Lima Netto centrada na

---

<sup>75</sup> Lima Netto (1993:169-170).

<sup>76</sup> As outras duas chapas, Chapa 2 e Chapa 3, obtiveram, respectivamente, 5,08% e 5,23% dos votos válidos.

privatização da companhia. Ou seja, a vitória do Formigueiro, com 48,82% contra os 40,06% dos votos obtidos pela Chapa Um, ainda que não tivesse sido frouxa, sintetiza com clareza a inversão do quadro político e ideológico do movimento sindical em Volta Redonda.

Se nos reportarmos ao período imediatamente anterior à eleição sindical (abril de 1992), veremos que naquele momento, as divergências sobre o rumo que a empresa deveria tomar, também estavam presentes dentro da militância de Volta Redonda. Na pré-convenção eleitoral, alternativamente à liderança de Vagner Barcelos, apresentou-se uma chapa constituída basicamente de militantes da corrente Articulação Sindical, que propugnava pela privatização da CSN como o único caminho possível para conquistar a categoria no pleito (Graciolli, 1999). Esta chapa perdeu a convenção em 14 de junho, mas os votos que recebeu de dois entre cada cinco metalúrgicos deixou clara a controvérsia em torno da questão da privatização entre os trabalhadores.

Uma pesquisa de intenção de voto realizada junto à base do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda no mês que antecedeu à eleição sindical dava vitória à chapa cutista por 39% dos votos contra 12% da Força Sindical, e indicou cinco prioridades apontadas pelos trabalhadores da CSN, as quais a futura diretoria deveria resolver na gestão sindical seguinte. Destacou-se em primeiro lugar um aspecto premente para os trabalhadores na época, relativo às correções e aumentos de salário, perfazendo cerca de 70% da totalidade das intenções. No entanto, o combate à privatização apareceu em último lugar na pesquisa, computando tão-somente 4% das escolhas dos trabalhadores, ficando atrás de questões como a “união” da categoria (9%), a estabilidade no emprego (8%) e as melhorias no plano de saúde dos empregados (5%) (Graciolli, 1999).

Assim, a percepção dos trabalhadores da CSN não incidiu diretamente sobre a privatização e suas conseqüências, mas sobre questões imediatas como os ganhos salariais e, em menor escala, a permanência no emprego. Neste caso, a pesquisa supracitada nos induz a pensar que estas dimensões pareceram aos metalúrgicos completamente divorciadas umas das outras, talvez também em razão dos ganhos econômicos irrisórios obtidos durante as campanhas salariais de 1990 e 1991. Tomada à guisa de comparação, embora inexista pesquisa semelhante sobre o pleito em Santos, pode-se afirmar que a eleição sindical para o STIMMES não passou pelo crivo desta variável, uma vez que as disputas internas pela direção do sindicato não interferiram decisivamente nas negociações salariais com a siderúrgica paulista, cujos resultados foram mais satisfatórios do que se viu em Volta Redonda.

Nas palavras do líder da chapa de oposição na época, Uriel Villas Boas:

“Nós tínhamos consciência do seguinte: em se tratando de campanha salarial, que interessa à categoria como um todo, nós tínhamos o cuidado – e fizemos isso de 1991 em diante – de não rachar na época. Se nós ficássemos duelando com a direção do sindicato [grupo do Arnaldo Gonçalves], o que aconteceria? A categoria ficaria meio perdida, com prejuízo, porque o trabalhador, em certo momento, prefere não comparecer pra não dar resposta a esse ou aquele grupo”<sup>77</sup>

O resultado das eleições sindicais em Volta Redonda, se recortado analiticamente pelas principais empresas que compunham a base do SMVR, reforça o que já dissemos aqui no tocante ao elo firmado entre a empresa e o Formigueiro para levar a privatização a efeito. O dado mais relevante é que em todas as empresas da região a chapa cutista foi reeleita com bastante folga, exceto na CSN e na sua subsidiária, a Fábrica de Estruturas Metálicas<sup>78</sup> (FEM)<sup>79</sup>. Vista por este ângulo, chegamos à conclusão de que as únicas empresas onde a CUT foi derrotada eram as duas estatais presididas por Lima Netto. De outra parte, ao coincidir exatamente com a “jurisdição” do presidente da empresa durante o pleito, os contornos do raio de penetração do Formigueiro se circunscreveu apenas aos trabalhadores da siderúrgica.

Isso, além de corroborar a nossa argumentação segundo a qual a privatização balizou as rivalidades nas eleições sindicais, confirma de modo inquestionável que a eleição foi decidida na Usina Presidente Vargas. Ao descrédito da diretoria cutista no meio operário, em razão das malsucedidas campanhas salariais, somou-se um esforço sistemático por parte do presidente da empresa de fazer valer os objetivos inscritos no PND quer pela coerção, quer pelo consentimento dos empregados. À medida que as eleições se aproximavam, o clima de ameaça ao emprego dos trabalhadores na empresa passou a ser intensificado. Sem exageros, o condicionamento do emprego à adesão à chapa do Formigueiro constituiu uma prática levada ao limite nas semanas que antecederam a realização do pleito.

Para tanto, Lima Netto mobilizou todos os recursos disponíveis dentro e fora da usina para coagir os trabalhadores contrários à privatização a votarem na chapa do Formigueiro. Pressionados pela direção da companhia a “impor o convencimento” aos operários, muitos chefes de área se

---

<sup>77</sup> Pesquisa de Campo.

<sup>78</sup> A FEM possuía em janeiro de 1992 cerca de 3 mil empregados (Jornal do Brasil, 20 de janeiro de 1992).

<sup>79</sup> A chapa encabeçada por Vagner recebeu 2.271 votos nas empresas privadas, enquanto a chapa de Luizinho angariou 144 votos, a Chapa Dois, 35 votos e a Chapa Três, 90 votos. (Gracioli, 1999:138).

demitiram por discordarem da política da empresa<sup>80</sup>, e mesmo aqueles favoráveis à privatização foram demitidos depois das eleições, ao não apresentar número suficiente de votos na Força Sindical dos seus subordinados. Por outro lado, o presidente da companhia convocou reuniões com operários, prometendo-lhes 50% de adiantamento da “girafa” (adicional de produtividade) em troca de votos; e enviou cartas às suas esposas com a mesma finalidade. A um dia do início das eleições, apesar do tom conciliador do discurso, as palavras de Lima Netto dirigidas aos empregados preveniam-nos das conseqüências da eventual reeleição da chapa da CUT:

“As eleições se dariam em três dias, terça, quarta e quinta feiras. Na segunda-feira antes das eleições, fiz um comício a que compareceram mais de cinco mil empregados, e abri o jogo. Expliquei meu apoio ao Formigueiro e expliquei por quê. Falei da importância – questão de sobrevivência para a CSN – de uma relação de parceria entre o sindicato e a administração, de como as brigas de Vagner [Barcelos, presidente do SMVR] comigo prejudicavam a empresa e, em consequência, o empregado”.<sup>81</sup>

A magnitude da interferência da empresa no processo eleitoral do Sindicato dos Metalúrgicos de Santos certamente não teve a mesma grandeza de Volta Redonda porque, apesar dos interesses da corrente hegemônica do sindicato pela privatização da Cosipa, a ameaça ao emprego nas campanhas salariais unificava todos os sindicalistas do STIMMES, questão combatida por todas as facções que compunham a diretoria da entidade, independentemente da coloração e dos matizes ideológicos. A greve geral da categoria que teve lugar em maio de 1993 e, portanto, na esteira da longa eleição sindical, ainda que de maneira contraditória, atesta a separação inequívoca entre as estratégias sindicais atinentes às campanhas salariais e aquelas que diziam respeito especificamente à privatização.

Empossado em 1993, a atitude do novo interventor do governo federal na empresa, general Romero Lepesqueur, com o fito de reajustar os salários abaixo da inflação e de retirar uma série de direitos conquistados pela categoria, como a redução do valor das horas-extras e do subsídio aos transportes e refeições dos empregados, a suspensão do pagamento do projeto Cosipa Viável e do plano de promoção e, principalmente, a supressão da garantia de emprego e do incentivo à aposentadoria, teve que se haver com a forte mobilização operária. Diante da relutância da empresa em ceder às reivindicações, a categoria decretou a greve no dia 24 de maio. Após três dias de paralisação, a assembléia do sindicato determinou a suspensão do movimento paredista, tendo em

---

<sup>80</sup> Boletins do SMVR e Jornal do Brasil, 20 de janeiro de 1992.

vista o julgamento do TRT favorável aos trabalhadores que, além de assegurar as cláusulas do acordo coletivo anterior e o reajuste pelo INPC, obteve um aumento real de salário de 7% e a estabilidade no emprego por 90 dias.

Desse modo, enquanto se desenrolava a mais longa e conturbada eleição sindical da história dos metalúrgicos da Baixada Santista e o STIMMMES permanecesse lutando unificado contra a tentativa patronal de suprimir os direitos da categoria, o processo de privatização da Cosipa continuava a seguir o seu curso e encerrou uma grande disputa entre as facções rivais pela adesão dos trabalhadores às suas respectivas posições perante a desestatização da companhia. Convém ressaltar, entretanto, que o ponto de ebulição das divergências sobre a privatização já havia atingido seu ápice em 1992, tendo em vista o fato de que a privatização estava prevista para acontecer inicialmente em fevereiro do ano seguinte, fato que se concretizaria somente seis meses depois, em 20 de agosto.

A facção majoritária na diretoria, como vimos, era favorável à alienação da Cosipa e desde o início de 1992 começava a organizar a categoria através de encontros freqüentes dos trabalhadores com consultores do BNDES<sup>82</sup> e, em outras oportunidades, de debates públicos com presidentes de sindicatos de metalúrgicos que apoiaram a privatização da Usiba, Usiminas e Aços Finos Piratini<sup>83</sup>, a fim de convencer os trabalhadores de que “não existe[ia] outra saída para a Cosipa”<sup>84</sup>, conforme alertou Aparecido Alves Tenório na época. O presidente do sindicato, em declaração à imprensa, deixou claro que a tônica que motivou a guinada da entidade para a privatização apoiava-se no discurso liberal da Força Sindical: “ou a empresa se moderniza, se transforma numa indústria competitiva, ou perderá mercado para as outras siderúrgicas que já foram privatizadas”<sup>85</sup>.

O grupo liderado por Uriel, por sua vez, ao tentar polarizar com a Força Sindical, buscou o apoio de outras entidades sindicais e da CUT para fortalecer o seu grupo dentro da diretoria, denominado “Dignidade Metalúrgica”. Durante uma reunião no STIMMMES, em março de 1992, em que estavam presentes o presidente da CUT, Jair Meneguelli, representantes do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda (ainda sob a gestão cutista) e do Departamento Nacional dos Metalúrgicos, além de dirigentes dos sindicatos dos petroleiros, urbanitários, construção civil, hoteleiros e alimentação, resolveu-se organizar um comitê em defesa das estatais na Baixada

---

<sup>81</sup> Lima Netto (1993:171-172).

<sup>82</sup> O Metalúrgico. Boletim do STIMMMES de 17 de julho de 1992.

<sup>83</sup> O Metalúrgico. Boletim do STIMMMES de 6 de maio de 1992.

<sup>84</sup> A Tribuna de Santos, 11 de setembro de 1992.

Santista com o objetivo de informar a sociedade sobre o envolvimento dos trabalhadores na luta contra a privatização e, mais importante, propuseram a discussão sobre um modelo de gestão pública da Cosipa formado por trabalhadores e empresários.

Todavia, os dirigentes sindicais aglutinados em torno de Arnaldo Gonçalves, que formavam a chapa de situação nas eleições sindicais, dominante na diretoria e gozando junto aos trabalhadores do vasto capital político acumulado em função do sucesso nas campanhas salariais pretéritas, ao se valerem do pretexto de que a empresa poderia vir a perder mercado para outras siderúrgicas privatizadas ou mesmo do risco iminente dela ser desativada pelo governo federal em virtude de sua saúde financeira, ao que tudo indica, estava conseguindo orientar a categoria no sentido da privatização, malgrado as posições opostas e os esforços envidados em sentido contrário pelo grupo liderado por Uriel Villas Boas e a CUT.

No mês de setembro de 1992, a formação do Clube de Investimentos – participação coletiva dos empregados na compra das ações da empresa – entrou na pauta do STIMMMES, por meio da realização de assembléias da categoria e da participação dos seus dirigentes no Comitê de Privatização, que reunia o Sindicato dos Engenheiros e de Administradores e, ainda, a Fundação Cosipa de Seguridade Social e outras entidades que representavam os empregados da Cosipa, além da própria direção da empresa. Durante as assembléias na portaria da empresa, os trabalhadores se manifestaram pela venda da Cosipa. É bem verdade que a categoria foi envolvida pela força do consenso social em prol da privatização. Porém, cumpre ressaltar três aspectos que, decerto, influenciaram fortemente essa decisão favorável da categoria tirada nas assembléias: o tom de urgência da convocação dos trabalhadores, a promessa da manutenção das conquistas trabalhistas, bem como os dividendos que os trabalhadores aufeririam com a privatização. O boletim do sindicato ilustra isso:

“Não podemos perder tempo e temos que assegurar a continuidade dessas conquistas antes mesmo da publicação do Edital de Privatização da Cosipa. E é por isso que iremos realizar as assembléias nessa segunda-feira. Nossa idéia era que ela fosse realizada hoje, mas o mau tempo impediu que a categoria pudesse se manifestar, com a participação efetiva de um grande número de companheiros (...) Não podemos permitir brincadeiras e leviandades com o futuro dos cosipanos. Se perdermos o prazo do Edital, perderemos nossas conquistas. E, se claramente, não definirmos a forma de participação dos trabalhadores na privatização da Cosipa – como foi feito na Usiminas – a categoria terá graves prejuízos”<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> A Tribuna de Santos, 11 de setembro de 1992.

<sup>86</sup> O Metalúrgico. Boletim do STIMMMES de 25 de setembro de 1992.

A princípio, um fato inusitado, Uriel Villas Boas e outro integrante do grupo de oposição, Edgar Ayres Paixão, foram escolhidos pelos trabalhadores nas assembleias realizadas na porta da Cosipa para representá-los no Comitê de Privatização, muito embora esses mesmos diretores sindicais se mantivessem avessos à tese da privatização da companhia. Durante a primeira reunião no auditório da Cosipa, Uriel colocou a sua posição francamente contrária à privatização, mas disse que não se omitiria na questão da formação do Clube de Investimentos e que ela deveria ser discutida amplamente com todos os empregados e aposentados<sup>87</sup>. Ademais, ao que parece, a presença desses diretores sindicais não contradizia com a sua defesa contundente pela manutenção da gestão pública da companhia, tanto é que o grupo liderado por Arnaldo Gonçalves criticou, no mesmo boletim aludido acima, a postura de tais sindicalistas:

“Esse é um dos momentos mais importantes para a categoria [a participação do sindicato na privatização]. Por isso não podemos entender as atitudes protelatórias da dissidência da diretoria do sindicato – auto intitulada Dignidade Metalúrgica – que quer empurrar o assunto com a barriga. Insistimos: isso pode trazer prejuízos, pois perderemos o prazo do Edital. A categoria exige posições claras, por isso não entendemos a posição dos dissidentes. Eles atacam, em seus boletins, a privatização”.<sup>88</sup>

A nova gestão do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda a cargo de Luizinho, dando seqüência ao trabalho de convencimento da categoria e de estreitamento dos laços do sindicato com os ditames da direção da CSN, também ganhou maior visibilidade por ocasião da formação do Clube de Investimentos dos empregados da siderúrgica. Vale dizer, a união entre trabalhador, sindicato e empresa tornava-se mais sólida à medida que a privatização aproximava-se da sua conclusão. Por um lado, contrastando com a participação crítica de pelo menos uma parte da diretoria do STIMMES, o SMVR lutou unificado pela manutenção de Lima Netto no comando da empresa até a data do leilão de privatização, em 2 de abril de 1993. De outro, uma ampla movimentação foi desencadeada pelo Formigueiro, mediante a divulgação de material informativo, com o intuito de persuadir os trabalhadores a aderirem à compra das ações disponibilizadas no edital de privatização da empresa.

Para tanto, Lima Netto e a direção do sindicato formaram o Clube de Investimentos da CSN destinado à compra e à administração das ações dos trabalhadores. Luizinho intercedeu pessoalmente com o BNDES a fim de que este permitisse a utilização do fundo PIS/PASEP para a

---

<sup>87</sup> A Tribuna de Santos, 27 e 29 de setembro de 1992.

compra das ações. Junto com o presidente da companhia, o líder sindical participou de reuniões com diretores do BNDES e representantes da Bolsa de Valores de São Paulo para reafirmar a posição favorável do sindicato e assegurar os futuros investidores da concordância dos trabalhadores com relação à privatização. Em contrapartida, ao conceder aumentos salariais para além do teto estabelecido pela política salarial em vigor naquele momento, o presidente da empresa empenhava-se em responder às solicitações do sindicato, compensando o assentimento dos trabalhadores com a entrega da empresa à iniciativa privada.

### **3.3. A economia política da privatização**

A política de privatizações que atingiu a CSN, Cosipa e Usiminas se estendeu para todas as outras empresas formadoras do complexo estatal do aço. O PND havia cumprido a meta de entregar à iniciativa privada todas as companhias siderúrgicas, ao levar a Aço Minas Gerais S.A. (Açominas) a leilão em setembro de 1993. Pois, à semelhança do que ocorrera em Ipatinga, o Sindicato dos Metalúrgicos de Ouro Branco, então sob o domínio de uma diretoria atrelada à Força Sindical, apoiou fortemente a privatização da siderúrgica mineira e convenceu os trabalhadores dos benefícios financeiros que eles logriam com a venda da empresa. Além disso, tendo em vista que se tratava da última siderúrgica a enfileirar a lista do bloco estatal do aço e que, àquela altura, a privatização já se tornara quase um lugar-comum, praticamente inexistiu qualquer resistência à alienação daquela empresa.

Na Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST), localizada no Espírito Santo, e noutra siderúrgica mineira, a Companhia Aços Especiais Itabira (Acesita), ambas privatizadas respectivamente em julho e outubro de 1992, apesar dos trabalhadores estarem representados por diretorias sindicais de extração cutista, a exemplo do que se sucedeu depois na CSN e na Cosipa, a resistência oposta pelos sindicatos dos metalúrgicos do Espírito Santo e de Timóteo não foi capaz de obstruir a influência da Força Sindical no meio operário. No caso da Acesita isso fica evidente, uma vez que exatamente após um ano da venda da siderúrgica vizinha (Usiminas), além da pressão do governo federal, os trabalhadores sucumbiram ante a contumaz pregação a favor da privatização de um dos arautos da Força Sindical no estado e presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, Luiz Carlos de Faria.

---

<sup>88</sup> O Metalúrgico. Boletim do STIMMES de 25 de setembro de 1992.

A participação acionária dos empregados das siderúrgicas como uma espécie de retribuição à complacência deles com o PND foi, como vimos, uma constante nas desestatizações da Usiminas, CSN e Cosipa, mas não se limitou a elas. Todas as demais empresas siderúrgicas privatizadas sob os governos Collor e Itamar Franco também passaram invariavelmente pela formação dos chamados Clubes de Investimento. À primeira vista, ao irem em busca da ampliação do financiamento subsidiado e das cotas maiores de ações para os trabalhadores, pode parecer que a estratégia desenvolvida pela Força Sindical se restringiu ao mero jogo de interesses econômicos, conferindo assim coerência com o discurso seminal dessa central sindical, segundo o qual aos sindicatos caberia o papel de lutar tão-somente pelo bem-estar imediato dos trabalhadores.

Entretanto, mais do que amealhar dividendos para os trabalhadores das siderúrgicas, o propalado “sindicalismo de resultados” assumiu uma importância que permitiu ao governo deslanchar e consumir as privatizações das siderúrgicas em um espaço relativamente curto de tempo. As negociações estabelecidas entre a Força Sindical e o governo federal em torno da participação acionária a que fizemos referência era apenas a camada mais epidérmica do entrelaçamento inextricável de interesses que deu sustentação à política embutida no programa federal de desestatização. Assim, o alinhamento político entre ambos os atores foi vital para o sucesso do PND-Siderurgia porque permitiu remover, até certo ponto, o seu principal obstáculo: a “cultura” de combatividade sindical que havia se enraizado nos meios operários onde se encontrava a maioria das empresas siderúrgicas estatais.

A mutualidade de interesses que consolidou a aliança entre o governo Collor e a Força Sindical, nas figuras de Medeiros e Magri, teve início antes do processo de privatizações iniciar o seu curso. Na verdade, como dissemos, ela tem origem ainda durante o governo Sarney por ocasião da construção do Pacto Social, quando tem lugar a projeção do “sindicalismo de resultados” na cena nacional. Entretanto, tal aliança foi construída sobre bases movediças durante a Nova República, pois faltava a essa nova vertente sindical, surgida na segunda metade dos anos 80, uma base real de sustentação no seio da classe trabalhadora. Mesmo assim sua tessitura começava a ser plasmada pelas elites políticas no poder, que precisavam de um interlocutor da classe trabalhadora que conferisse representatividade, pelo menos nos planos retórico e simbólico, àquele malfadado entendimento nacional (Cardoso, 1999).

Mas a entrada de Medeiros, futuro fundador e presidente da Força Sindical, enquanto ator privilegiado do “trabalho” na arena política da proposta de pacto social, lhe rendeu durante o

período o controle da Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas (CNTM) em abril de 1988 e a sua oficialização a partir de agosto do mesmo ano, por meio de um decreto do presidente Sarney, expedido sem o aval do Ministério do Trabalho. A entidade na qual Medeiros dali por diante passou a presidir abrigava 120 sindicatos e, em pouco tempo, conseguiu a adesão orgânica dos trabalhadores, ampliando a sua base social; inclusive conseguindo atrair para a sua órbita sindicatos não-filiados, como fica patente no “Segundo Congresso Nacional dos Metalúrgicos”, quando a Medeiros foi delegado o direito de representar cinco federações sindicais e mais de uma centena de sindicatos.

Esse primeiro passo certamente foi determinante para Medeiros ver a influência do sindicalismo de resultados, até então confinado ao campo macro-institucional e ao reduto do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, crescer e se capilarizar no meio sindical. Isso trouxe sérias implicações para a condução da privatização das siderúrgicas. Basta lembrar as lutas sindicais em torno da privatização da CSN, que se fez sentir mais fortemente na campanha salarial de 1991 em Volta Redonda, quando Medeiros, com a anuência do TST, assumiu o direito legal do SMVR de representar a categoria na mesa de negociação e o repassa para o Formigueiro, constituindo na prática um duro golpe sobre a diretoria cutista do sindicato e, com isso, precipitando o destino da empresa.

O estreitamento dos laços entre o sindicalismo de resultados e o poder executivo vai ganhar vulto no governo Collor, quando Medeiros indica o seu “braço direito”, Magri, para ocupar o cargo de ministro do Trabalho. Essa aliança reforçou a estratégia de formação da Força Sindical porque permitiu a inserção de um dos quadros mais importantes da nova vertente sindical no topo da hierarquia do Ministério do Trabalho. Em meio à profusão de sindicatos criados na gestão de Magri, das 145 cartas sindicais concedidas, a maioria quase absoluta delas (132) foi entregue a grupos afinados com Medeiros, enquanto as entidades vinculadas à CUT receberam apenas 13. Muitos dos novos sindicatos, aliás, eram criados em favor de grupos de “sindicalistas de resultados” a partir da divisão e desmembramento de bases territoriais maiores, anteriormente controladas por diretorias cutistas (Giannotti, 1994:84-85).

A Força Sindical, sem qualquer sombra de dúvida, experimentou um crescimento relevante da sua base no período que compreendeu a sua fundação em março de 1991 até o ano de conclusão da privatização das indústrias siderúrgicas, vindo a se tornar em pouco tempo, depois da CUT, a maior central sindical do país. Para se ter uma idéia concreta do que estamos afirmando, o número

de entidades sindicais filiadas à Força Sindical passou de 192, em 1992, para 1.541, em 2001, ano em que a CUT abrigava 3.187 sindicatos (Oliveira, 2002:275). Apesar da disparidade considerável entre as duas centrais sindicais, a central de Medeiros assumiu sindicatos em setores importantes da economia e representativos. Oliveira (2002:274) sintetiza de forma oportuna o caráter e dimensão tomada pelo engrossamento das fileiras dessa nova central no universo político-sindical brasileiro: “A CUT passou, então, a enfrentar a concorrência de uma adversária com maior grau de coesão interna, com um projeto político contrário ao seu – apesar da proximidade de suas propostas sobre relações de trabalho – e que contava com um grande apoio de empresários e governantes”.

E, de fato, o amplo apoio dado por Collor à estruturação da Força Sindical não se cingiu ao terreno político. Interessados no aplacamento do sindicalismo de resultados, a nova central, antes e depois de criada em março de 1991, contou ainda com o patrocínio financeiro de organizações empresariais e do próprio governo federal, que abriu os cofres do Estado para financiar a montagem do aparelho da nova central sindical. As relações íntimas entre poder público e a Força Sindical neste âmbito, por pouco, não acabaram por freqüentar as páginas policiais da grande imprensa. Em outubro de 1991, por exemplo, a Justiça Federal do estado do Rio de Janeiro concedeu uma liminar a uma ação popular suspendendo o financiamento concedido pela Caixa Econômica Federal, Inamps e o Ministério da Educação de Cr\$ 1,5 bilhão ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e à Força Sindical, processo no qual ficou determinado ainda que Collor fosse citado como co-responsável<sup>89</sup>.

Assim, a conformação da máquina burocrática da Força Sindical e a montagem da estrutura assistencialista que lhe é típica, concomitantemente com a radicação do seu ideário em bases cada vez mais crescentes do meio operário, pavimentou o caminho do amadurecimento da ideologia própria dessa central sindical que nascera ainda nos idos dos anos oitenta e, por outro lado, proporcionou ao governo Collor a chance de conduzir o programa de privatizações nos moldes liberalizantes propostos originalmente no Plano Brasil Novo, o qual logrou sucesso ao final da onda de siderúrgicas privatizadas. Nesse sentido, o governo encontrou no “sindicalismo de resultados” um dos elos que faltava na corrente das reformas do Estado, tal como vimos nos casos de Volta Redonda e da Baixada Santista. Sob o pretensu rótulo de apolíticos, governo federal e Força Sindical desenvolveram uma parceria em torno da privatização que, a nosso ver, se revelou nefasta para os trabalhadores porque inseriu um discurso que até então não tinha espaço na sociedade brasileira,

---

<sup>89</sup> O Estado de São Paulo, 18 de outubro de 1991.

nem tampouco no mundo sindical, sobretudo aquele habitado pelas correntes sindicais do “novo sindicalismo”.

A despeito do juízo simplista que faz das causas que levaram os trabalhadores a aderir à privatização da CSN, ao se referir especificamente às eleições sindicais de 1992 no bojo do processo de privatização da siderúrgica de Volta Redonda, Medeiros (1992:283) revela, em boa medida, a profundidade do seu significado: “essas eleições, ao contrário de uma disputa paroquial entre as duas maiores centrais sindicais, constituíram o mais marcante embate no terreno das concepções (...) O que esteve em jogo em Volta Redonda, e por clara maioria se decidiu, foi a opção dos trabalhadores pela privatização da Companhia Siderúrgica Nacional – a principal do país e símbolo de um modelo que já se esgotou. De um lado, a CUT fez da defesa do estatismo o mote de sua campanha. De outro, a chapa da Força Sindical, que viu, ao defender a privatização, a possibilidade de ampliar a participação dos trabalhadores nos destinos da empresa e impedir o sucateamento da CSN”.

A prática do “sindicalismo de resultados” antes da ascensão da Força Sindical, fortemente potencializada a partir da segunda metade do governo Sarney, era praticamente ausente das teses e das práticas correntes no movimento sindical brasileiro, limitando-se aos metalúrgicos da cidade de São Paulo, laboratório no qual seriam lançadas as bases estratégicas e teóricas da Força Sindical. Se voltarmos às eleições sindicais para a direção dos sindicatos dos metalúrgicos de Santos e de Volta Redonda ocorridas em fins dos anos 80, constata-se uma derrota inegável da tentativa, vã, do sindicalismo de resultados de se arraigar entre os trabalhadores de ambas as regiões. A chapa sintonizada com a CGT de Medeiros conquistou 7,7% dos votos nas eleições do SMVR<sup>90</sup> em abril de 1989, ao passo que no mesmo ano o pleito para o STIMMMES a chapa de mesma filiação obteve 8,2% dos votos.

O alinhamento de interesses costurado entre Collor e Medeiros, centrado na privatização, produziu uma sinergia política que, diversamente do quadro apresentado nas eleições sindicais supracitadas, foi capaz de conquistar a concordância da maior parte dos trabalhadores das siderúrgicas, não apenas a fôrceps (com ameaças aos empregos e até mesmo de fechamento de usinas pelo governo federal), mas também por meio da busca do consentimento dos empregados, oferecendo-lhes em troca uma alternativa ao sindicalismo vigente à época. Correlativamente, tal como vimos de perto na análise dos acontecimentos de Volta Redonda e de Santos, a penetração da

---

<sup>90</sup> Mangabeira (1993:145).

Força Sindical em redutos da CUT e da CGT-central mediante a cooptação de lideranças sindicais historicamente identificadas com bandeiras e práticas sindicais combativas, independentemente das nuances ideológicas que as diferenciavam, consistiu na peça fundamental que faltava ao pleno funcionamento da engrenagem do PND.

O intento da Força Sindical de lançar mão de novos elementos para ocupar a imaginação social dos trabalhadores com a possibilidade da privatização, escudado no discurso da ineficiência empresarial do Estado e no fato da perspectiva dos operários poderem vir a se tornarem co-participantes nos dividendos das empresas por meio da participação acionária, todavia, teve que se haver com gerações de operários forjados num ambiente impregnado de lutas, como foram os anos oitenta em Volta Redonda e na Baixada Santista. Para tanto, não bastava somente aos grupos ligados à Força Sindical, a partir da formação de chapas estranhas aos trabalhadores, se lançassem de fora nas eleições sindicais com propostas financeiras supostamente sedutoras para a categoria. A concretização do PND só se tornou exequível quando lideranças sindicais credenciadas pela categoria romperam com o próprio “passado” e rumaram em direção à privatização.

Assim sendo, pelo menos no que diz respeito ao campo das relações industriais específico às grandes siderúrgicas estatais, a privatização certamente preparou o caminho para o PND ser levado a efeito de acordo com os propósitos que a motivou desde a chegada de Collor à Presidência da República, ao emascular o capital político acumulado pelos trabalhadores que, em finais dos anos 80, já haviam atingido um grau razoável de organização e de autonomia sindicais, bem como colecionado conquistas substantivas referentes à melhoria das condições gerais de trabalho.

A fragmentação dos interesses dos metalúrgicos, subjacente às lutas travadas entre os dois grandes pólos do conflito que marcou o embate assimétrico entre, de um lado, a CUT e outras forças progressistas do país, e de outro, o espectro formado pela Força Sindical, a direção das empresas, o governo federal e, por que não dizer, a maior parte da opinião pública, foi a expressão concreta da derrota dos trabalhadores. Se no âmbito das lutas sindicais entre as facções locais, como vimos, a combinação entre a Força Sindical e o governo federal, venceu a tese anti-estatizante, no que se refere às outras instâncias de conflito, principalmente na Justiça, a batalha contra a privatização seria perdida novamente. Almeida (1999) mostra que os mais de 90 casos apresentados ao judiciário (inclusive no Supremo Tribunal Federal) pelos partidos e organizações sindicais de oposição implicaram no máximo o retardamento do processo de desestatização de algumas das siderúrgicas, o que demonstra que, para usar a expressão da autora, havia se rompido de vez o “consenso estatista”.

## CAPÍTULO 4

### MITOS E REALIDADES SOBRE O DESEMPREGO TECNOLÓGICO

Como assinalamos no início do capítulo anterior, a plataforma política do governo Collor cresceu associada à idéia de promoção da Reforma do Estado, cujas pedras angulares eram a abertura comercial e a privatização das estatais, fiando-se na retomada do desenvolvimento baseado em regras de economia de mercado e no encolhimento das funções empresariais do Estado. No entanto, se visto pelo prisma das privatizações das empresas siderúrgicas, tal projeto não representou nem de perto o que a “modernização” destas indústrias significou no passado *desenvolvimentista* do país. Isso porque desde o começo daquele plano de estabilização, o que estava em jogo primordialmente era a utilização da alienação das estatais para fins imediatistas, notadamente os de natureza fiscal. Portanto, os motivos que levaram a entrega das usinas siderúrgicas à iniciativa privada eram, na prática, exteriores à própria “produção”, no sentido da elevação do produto, do emprego e da renda.

A ordem de prioridades do Programa Nacional de Desestatização enumeradas no edital de venda da Usiminas, a qual reproduzimos aqui de modo sucinto, não apenas exprime com clareza os fins últimos pretendidos com as privatizações, mas demonstra de forma peremptória que tais objetivos se inscreviam perfeitamente no modelo que norteou o vetor da política econômica: (i) reordenar a posição estratégica do Estado na economia, transferindo à iniciativa privada atividades exploradas pelo setor público; (ii) contribuir para a redução da dívida pública; (iii) permitir a retomada de investimentos nas empresas; (iv) contribuir para a modernização do parque industrial do país; (v) permitir que a Administração Pública concentre esforços nas atividades em que a presença do Estado seja fundamental para a consecução das prioridades nacionais; (vi) e contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais (Edital de Privatização da Usiminas, 1991:15).

Entretanto, nem mesmo as expectativas de diminuição do estoque da dívida pública que o governo tanto acalentava com a transferência do complexo siderúrgico estatal para a iniciativa privada se concretizaram. Os chamados Certificados de Privatização constituíram-se no principal mecanismo adotado pelo governo para arrecadar os valores pretendidos em tempo hábil para liquidar rapidamente parte do déficit do setor público. Além de antecipar as receitas da privatização e, com isso, torná-las independentes do cronograma do PND, tais certificados teriam por função apressar o ritmo do programa, uma vez que estes se desvalorizavam mês a mês, obrigando os virtuais compradores a realizarem o negócio o quanto antes. Porém, ao ocupar parte minúscula da cesta de moedas usadas na aquisição das empresas, as operações financeiras com “papéis” desse tipo converteram-se quase que numa peça de enfeite do PND.

A batalha judicial empreendida pelos empresários reduziu as pretensões do governo, que então passou a relaxar as regras do programa a fim de sustentar a marcha acelerada do PND, ainda que às custas da menor redução do déficit fiscal. Esperava-se que a venda de parte do Setor Produtivo Estatal renderia cerca de US\$ 7 bilhões aos cofres públicos, mas as alienações concluídas no período 1991-1993 registraram a entrada de US\$ 6,33 bilhões, dos quais 65% oriundos da transferência das siderúrgicas ao controle privado. Contudo, malgrado a magnitude dos valores amealhados, o afã do governo de levar a cabo o programa de privatizações terminou por abrir espaço para o engrossamento do quinhão de “moedas podres” (títulos públicos com valor de mercado inferior ao valor de face) nos leilões de privatização. A resultante desse processo significou um volume de “dinheiro vivo” correspondente a algo em torno de 3% da alienação de todo o sistema produtivo Siderbrás.

Com isso, a desvalorização dos ativos siderúrgicos ficou ainda mais pronunciada. Segundo as informações do BNDES (1999), a venda de todas as empresas somaram uma receita de US\$ 5,56 bilhões, quando as estimativas levantadas por Cotrim (1993) mostram que a construção de siderúrgicas do porte e configuração tecnológica de uma usina como a CSN exigiriam uma alavancagem de recursos num montante acima de dez bilhões de dólares. Schmidt (1998) lembra que dos US\$ 1,49 bilhões arrecadados com a privatização da Usiminas, apenas US\$ 39 milhões foram pagos em moeda corrente, ou seja, numa razão de aproximadamente 2,6%. Nessa mesma linha de argumentação, além dos empréstimos acordados com o dinheiro público do BNDES, o autor demonstra que o grau de facilidade recebida pelos compradores no PND chegou até o ponto no

qual o somatório dos capitais próprios das siderúrgicas estatais excedia o valor de venda em mais de 2,7 bilhões de dólares.

Não bastasse a tentativa frustrada de debelar parte da dívida pública, a segunda meta perseguida pela política de desestatização revelou-se igualmente fracassada. Pois a necessidade apregoada pelo governo federal de promover a criação de um ambiente concorrencial, ao invés de propiciar a desregulamentação do setor, ao menos no caso da siderurgia brasileira aprofundou o grau de concentração da propriedade privada em poucas empresas. Se no período estatal o setor era conformado por mais de 30 empresas, após as privatizações restaria apenas 11 empresas detentoras de uma capacidade de produção correspondente a 98% da capacidade instalada nacional. Em simultâneo, se formariam cinco grandes grupos empresariais enxugando ainda mais a estrutura de propriedade do setor. Ademais, a concentração é mais rotunda do que parece se se considera o fato de que cada um dos grupos em questão passa a monopolizar, de fato, certas fatias de mercado.

As conseqüências trazidas no bojo desse movimento de concentração de capitais para o mercado de bens siderúrgicos no Brasil expressam justamente o processo inverso que caracterizara as décadas pretéritas, quando os preços subsidiados do aço jogaram papel de relevo no estímulo à industrialização do país. Pinho (2001:73) elucida essa questão ao afirmar que “a crença de que abertura comercial seria instrumento suficiente para disciplinar o poder de mercado de indústrias oligopolizadas submetidas à privatização não é ratificada pela experiência da siderurgia brasileira. Ainda que uma parte da elevação dos preços do setor possa ser vista como recuperação da defasagem anterior, a majoração dos preços internos do aço não deve ter deixado de afetar negativamente a competitividade de toda a indústria metal-mecânica brasileira”. E o autor arremata: “o controle estatal do capital implicou em pautar a atuação de mercado das empresas por práticas bem diferentes daquela a que a alta concentração está associada. Aqui não é preciso estender muito a argumentação. A evolução dos preços do setor nos anos 80 basta para dar sustentação ao nosso argumento” (2001:67).

Para Lourenço Neto (2000), a substituição de um monopólio estatal por um semi-monopólio de origem privada – enervado pelo processo de fusões e incorporações – mostrou-se contraproducente na medida em que os estudos sobre o tema atestam que o grau de eficiência típico dos setores de baixa competição, tal como o siderúrgico no Brasil, é indiferente quando se trata do tipo de proprietário. Com efeito, a passagem para os anos 90 não alterou a estrutura de propriedade no sentido de dotá-la de maior eficiência empresarial, posto que a interferência do Estado limitou-se

à liberalização dos preços. A crítica tecida por Prado (1994) sobre essa questão recai na ausência de uma política de coordenação sistêmica e abrangente em setores estratégicos para a economia com vistas ao aumento da capacidade produtiva e o encadeamento inter-setorial, bem como a seleção de compradores aptos a sustentar os investimentos em níveis condizentes com a demanda, sob pena de continuar-se a ver o aprofundamento do quadro de descentralização dos esforços inaugurado com as privatizações.

Assim sendo, afora a premência de levar a efeito o alívio do déficit fiscal, o governo Collor advogava que a inserção competitiva do país no mercado internacional se faria através do lançamento das empresas no livre jogo de forças do mercado que, por sua vez, representaria a entrada de investimentos estrangeiros e a recuperação do fôlego dos agentes econômicos domésticos, preterindo do escopo do programa uma ação mais efetiva no sentido da coordenação setorial das empresas. No entanto, a privatização das siderúrgicas circunscreveu-se, em linhas gerais, à pura e simples “troca de mãos” do patrimônio público para o capital privado, sem implicar mudanças substantivas na regulamentação do setor e, como já sublinhamos, sem se assegurar do compromisso firmado pelos novos proprietários em prol de uma atitude voltada para a retomada das inversões que importasse no crescimento da capacidade produtiva da siderurgia brasileira e, desse modo, preservasse ou mesmo ampliasse o número de postos de trabalho.

Não por acaso o edital da Usiminas, assim como de outras empresas siderúrgicas<sup>91</sup>, sequer faz menção a quaisquer exigências aos futuros acionistas majoritários relativas aos investimentos e à manutenção dos empregos dos trabalhadores, porquanto havia o temor da parte do governo quanto ao possível afugentamento de eventuais compradores e, por conseguinte, da frustração do plano de redução da dívida pública. É verdade que sob o governo Itamar Franco passou-se a cobrar algumas contrapartidas com essa finalidade, porém essas medidas eram por demais vagas e genéricas para alterar a situação anterior de desobrigação gozada pela iniciativa privada, pois estavam por certo aprisionadas à lógica financeira que orientou o PND.

Como veremos nesse capítulo, mais do que a adoção de estratégias de modernização produtiva, as demissões em massa e o manejo de outras formas de redução absoluta dos custos do trabalho protagonizaram o processo de troca patrimonial e de reestruturação industrial presenciado no setor siderúrgico na década de noventa.

---

<sup>91</sup> Consultamos também os editais de privatização da CSN, CST e Cosipa.

#### 4.1. Desemprego e mudança no padrão de investimento

Se a retórica liberal do governo federal, que propugnou pela privatização de parte do setor produtivo estatal, assentava-se sobre o pretexto segundo o qual o Estado se ressentia da escassez de recursos para imprimir um novo ciclo de crescimento econômico. Por outro lado, o modelo proposto provou ser inviável, pois não demoraria muito para o país mergulhar numa crise de grandes dimensões, cujos rebatimentos atingiram a evolução da economia logo no início da década.

Embora o encolhimento da produção de lingotes e de laminados de aço em 1990 tenha sido ainda mais pronunciado com relação à queda do PIB industrial, a partir do ano seguinte recuperou-se o ritmo de crescimento, de modo que em 1993 o nível de produção do setor atingiria patamares superiores àqueles registrados em 1989. Mesmo incorrendo no risco de transferir a análise dos elementos presentes no universo macroeconômico para a análise de escopo setorial, se tomarmos por base os argumentos arrolados por Dedecca (2002) num estudo recente sobre a dinâmica da estrutura econômica e do mercado de trabalho no Brasil na década de noventa, em que ele deslinda o divórcio cada vez mais transparente entre o movimento do produto industrial e do emprego, veremos que alguns dos fatores que explicam o processo apontado pelo autor não consubstanciaram inteiramente as taxas elevadas de desemprego que medearam os anos de 1990 a 1993 na siderurgia, período que encerrou um crescimento de mais de 22%, tanto na produção de aço bruto quanto na de laminados.

Tabela 4.1 – Mercado do setor siderúrgico no Brasil (1989-2000)

Ano	1.000 toneladas					
	Produção de aço bruto	Produção de laminados	Importação	Exportação	Consumo aparente	Capacidade instalada
1989	25.055	20.796	305	10.780	11.748	28.000
1990	20.567	17.071	196	8.995	8.990	28.000
1991	22.617	18.772	160	10.922	9.126	28.000
1992	23.934	19.865	178	11.787	8.432	28.000
1993	25.207	20.922	197	12.237	10.411	28.000
1994	25.747	21.370	214	11.078	12.061	28.200
1995	25.076	20.813	288	9.655	11.994	28.300
1996	25.237	20.947	378	10.257	13.033	29.550
1997	26.153	21.707	794	9.163	15.326	30.450
1998	25.760	21.381	886	8.756	14.483	30.757
1999	24.996	20.747	642	10.017	14.078	29.128
2000	27.865	23.128	930	9.599	15.760	30.013

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos). Elaboração nossa.

*Grosso modo*, de acordo com Dedecca (2002), a abertura célere e abrupta da economia ao exterior no limiar da última década – que repercutiu em índices de desemprego visivelmente desatados do comportamento do nível de produção –, ao permitir a importação de produtos e insumos industriais e a desverticalização das empresas, terminou por provocar a desindustrialização de parcela significativa da base produtiva nacional e a ampliação da terceirização da força de trabalho dedicada à atividade fabril. Contudo, em que pese a presença desses fatores intervenientes para o caso em questão, segundo os dados exibidos na tabela acima, a capacidade instalada do setor manteve-se aparentemente intacta entre 1990 e 1993 e o grau de penetração de bens siderúrgicos estrangeiros manteve-se bastante baixo em relação ao consumo. Por outro lado, nesses quatro anos o efetivo de terceiros caiu numa proporção ainda maior do que a dos empregados, de -43,8% contra -35,9%<sup>92</sup>.

Como passaremos a discutir a partir de agora, a perda progressiva dos liames entre a produção e o emprego no setor siderúrgico no primeiro quadriênio dos anos 90 se deu fundamentalmente por outras razões, notadamente o enxugamento puro e simples da mão-de-obra, pois as demissões tornaram-se parte integrante do ajuste que precedeu o movimento da privatização das empresas estatais e da reestruturação que se seguiu nas siderúrgicas genuinamente privadas. Sem desconsiderar o exame do setor como um todo, o foco central da análise abordou a problemática das correlações entre as inovações tecno-organizacionais e o emprego dos trabalhadores das empresas produtoras de aços laminados planos, por formarem o segmento líder em termos da base técnica e das escalas de produção, tal como foi visto no capítulo 2.

### *Emprego e produção: dois compartimentos estanques*

As transformações por que passou o segmento produtor de aços laminados planos, impulsionadas pelos planos de saneamento pré-privatização deslanchados em cada uma de suas empresas no transcurso do primeiro triênio da década de noventa, repercutiram em uma redução numérica de 20.961 postos de trabalho, ou seja, uma fração correspondente a mais de um terço de toda a força de trabalho até então empregada no segmento siderúrgico em tela (-35,8%); e, no que se refere ao setor como um todo, representou quase a metade dos 47.034 empregos perdidos no período (44,5%). Nesse período, aliás, a reestruturação do segmento restringiu-se predominantemente ao fechamento e/ou à alienação de unidades produtivas periféricas às usinas, bem como às políticas

---

<sup>92</sup> Dados do IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos).

voltadas para a diminuição do endividamento e dos custos do trabalho por meio do desligamento maciço de mão-de-obra.

Tabela 4.2 – Evolução do emprego na siderurgia brasileira (1989-2000)

	1989	1993	2000	1993/89 (%)	2000/93 (%)	2000/89 (%)
CSN	23.208	15.762	9.302	-32,1	-41	-59,9
Usiminas	13.838	10.944	8.448	-20,9	-22,8	-39
Cosipa	21.505	10.884	5.769	-49,4	-47	-73,1
Planos	58.551	37.590	23.519	-35,8	-37,4	-59,8
Setor	134.046	87.012	50.365	-35,9	-42,1	-62,4

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos); Relatórios Anuais das empresas. Elaboração nossa.

Mais do que isso, a concentração da taxa de desemprego somente nestes três anos foi demasiadamente elevada, chegando a responder por praticamente três quintos (58,9%) do desemprego global que teve lugar em toda a década. Como pode ser visto na tabela acima, à exceção da Usiminas, vendida ao capital privado em 1991 e que apresentou uma queda do nível de emprego mais contida (-20,9%) em razão da presença de um efetivo substancialmente menor ante as demais; e talvez pelo fato de que a duração do seu plano de saneamento tenha sido relativamente pequena (não foi à toa que no intervalo subsequente a proporção de postos de trabalho suprimidos acentuou-se), as outras duas empresas “puxaram” o desemprego de forma bastante contundente. Na CSN, o saneamento prévio determinou a supressão de 7.446 postos de trabalho (-32,1%), ao passo que na Cosipa, as demissões atingiram a força de trabalho de modo ainda mais agudo (considerando que o seu número de empregados era inferior ao da siderúrgica fluminense em 1989), com a extinção de 10.621 empregos (-49,4%)<sup>93</sup>.

À primeira vista, a disparidade entre o estoque de trabalhadores na Usiminas e na Cosipa/CSN ao final da década de oitenta poderia ser atribuída à ineficiência da administração estatal das siderúrgicas, que teria sido leniente com o “inchaço” de empregados nas duas últimas empresas. No entanto, os argumentos que sustentam essa hipótese são insuficientes, porquanto a própria Usiminas é um exemplo eloqüente de empresa sob gestão pública que apresentava um nível de emprego relativamente menor do que todas as outras, inclusive as de propriedade privada. Tanto que as quedas substantivas dos níveis do emprego verificadas na Cosipa e na CSN entre 1989 e 1993

<sup>93</sup> Dados do IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos) e dos Relatórios Anuais das empresas (vários anos).

não se situaram como exceções no universo de empresas abrangido pela siderurgia brasileira, haja vista o fato de que a eliminação intensa de postos de trabalho no segmento de aços planos (-35,8%) foi praticamente igual à média do setor como um todo (-35,9%) seja nas ex-estatais, seja nas desde sempre privadas, sugerindo, portanto, situações pouco distintas entre si.

Do mesmo modo, deve ser descartada a hipótese segundo a qual uma análise desagregada do segmento privado revelaria que o desemprego pronunciado verificado no setor no transcurso da década se deveu mais ao fechamento de algumas empresas do que às demissões em massa provocadas no período que compreendeu o processo de privatização. Se considerarmos apenas as cinco maiores siderúrgicas privadas – dispostas na tabela abaixo, individualmente e em grupo –, nota-se que, apesar de menos complexas e com capacidades instaladas inferiores à metade das escalas de produção das grandes estatais, a queda do nível de emprego delas percorreu uma trajetória bastante semelhante àquela testemunhada no conjunto do segmento produtor de aços laminados planos, cujas empresas, como se discutiu no capítulo anterior, foram alvo de uma intensa campanha política de acusação de inépcia administrativa durante o governo Collor.

Tabela 4.3 – Emprego nas cinco maiores siderúrgicas privadas (1989-2000)

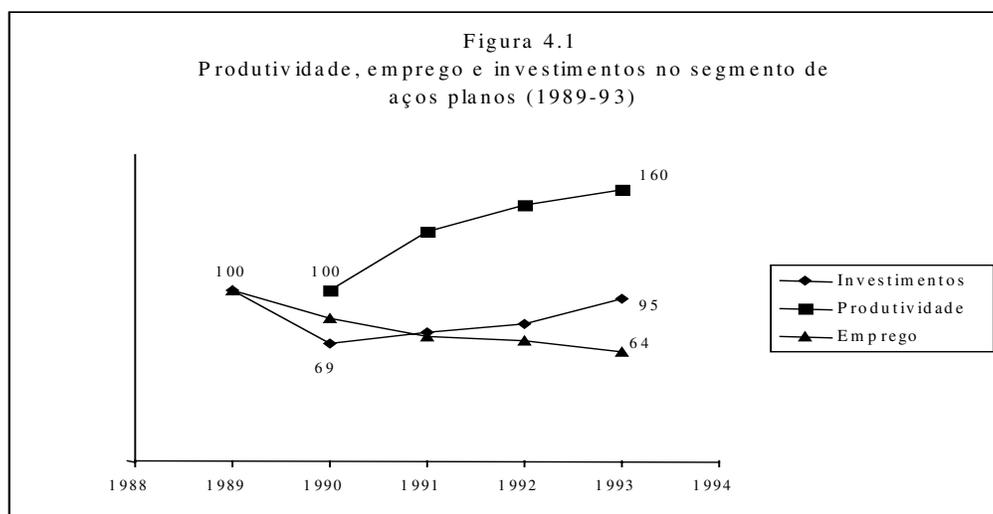
	1989	1993	2000	1993/89 (%)	2000/93 (%)	2000/89 (%)
Cosigua	7.679	5.381	n.d.	-29,9	n.d.	n.d.
Belgo-Mineira	7.609	4.877	2.559	-35,9	-47,5	-66,3
Manessmann	8.080	7.036	3.825	-12,9	-45,6	-52,6
Mendes Jr.	3.888	2.507	n.d.	-35,5	n.d.	n.d.
Pains	1.653	1.234	n.d.	-25,3	n.d.	n.d.
Total	28.909	21.035	6.384	-27,2	-46,5	-59,4

Fonte: Oliveira (2000:110); Revista Exame – Melhores e Maiores (Vários anos). Elaboração nossa.

A não ser pelas demissões decorrentes da reestruturação operada na estrutura organizacional das empresas, que serão examinadas mais adiante, os critérios patronais utilizados para demitir um número de trabalhadores daquela envergadura num lapso tão breve de tempo certamente não pressupunham a seletividade calcada na qualificação ou na experiência profissional. Para o caso da CSN, visto mais de perto no capítulo 3, as decisões sobre quem deveria ser demitido geralmente eram aleatórias e, muitas vezes, estavam subordinadas e, ao mesmo tempo, constituíam-se em instrumento de barganha política da direção da empresa com a finalidade de viabilizar o processo de

privatização. Na Cosipa, a demissão de centenas trabalhadores por ocasião do encerramento de algumas de suas unidades organizacionais é outro exemplo loquaz dos principais motivos que animaram os desligamentos em massa de pessoal à época. Aliás, a eliminação de postos de trabalho decorrente do encerramento parcial ou total de atividades operacionais no segmento privado foi a tônica nas usinas no período em questão.

Com isso, entre 1990 e 1993, a correlação entre as inovações tecnológicas e o declínio do nível de emprego nas empresas foi praticamente nula, porquanto durante os quatro primeiros anos da década também foram quase inexistentes as inversões endereçadas às inovações com vistas à melhoria da eficiência produtiva das usinas. Os relatórios anuais das empresas do início da década informam que os projetos estavam voltados predominantemente ao desenvolvimento de equipamentos de baixo custo. Somente a Usiminas, que finalizara o terceiro estágio de expansão em meados dos anos 80 – dentro do prazo previsto no cronograma do Plano Siderúrgico Nacional –, logo em seguida inaugurou um novo programa de investimentos a partir de 1986 – Programa de Atualização Tecnológica –, cujo principal fruto foi o início da operação da linha de galvanização eletrolítica<sup>94</sup> (produção de chapas revestidas). Todavia, como veremos mais adiante, o enobrecimento e diversificação da sua linha de produtos, além de agregar valor aos bens siderúrgicos, muitas vezes potencializa a criação de novos espaços de intervenção humana no processo produtivo e, portanto, poderia requerer a ampliação do número de postos de trabalho.



Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos); Relatórios Anuais das empresas. Elaboração nossa.

<sup>94</sup> Relatório anual da Usiminas (1994).

Assim, ao se levar em consideração o fato de que nem todo investimento é revertido inteiramente na modernização do processo de produção – e portanto o seu impacto sobre o uso da força de trabalho deve ser subestimado –, com base na comparação entre o ritmo da elevação do montante de inversões realizadas e da queda do nível de emprego com o aumento dos níveis de produtividade no segmento de aços laminados planos entre 1989 e 1993, é possível fazer uma aproximação do peso das duas primeiras variáveis em relação à última. A figura acima demonstra de forma cabal o quanto a aceleração dos ganhos de produtividade média do conjunto das empresas resultou da supressão aguda e contumaz dos postos de trabalho, enquanto que a participação do crescimento do volume de investimentos no último ano não chegou a alcançar sequer o patamar de 1989. O conjunto do setor obedeceu a mesma tendência no período, ao ver o volume de investimentos oscilar para baixo (de 601 para 581 milhões de dólares), enquanto o nível de emprego caiu 36% e, por outro lado, o de produtividade subiu 56% (IBS, vários anos).

#### *A recuperação da rentabilidade e dos investimentos*

É no período subsequente que a influência dos investimentos sobre a queda do nível de emprego vai passar a assumir contornos mais claros, uma vez que a média anual de inversões realizadas no segmento entre 1990 e 1993 saltou para mais de quatro vezes, passando de US\$ 208 milhões para US\$ 981,33 milhões no intervalo compreendido entre 1994 e 1999. As razões pelas quais o ritmo de investimentos produtivos portou-se de maneira quase estática na primeira metade da década encontram-se na incapacidade das empresas de auto-gerarem fluxo de caixa – condição herdada de anos pretéritos, sobretudo na Cosipa e na CSN – que por sua vez são explicadas pelo desestímulo representado pelos baixos preços praticados no exterior, cujas exportações justificavam-se tão-somente por manter o grau de utilização da capacidade instalada das empresas a contento<sup>95</sup>, e pelo mercado interno consumidor de aço deprimido em termos de tonelagem, que recuperaria os níveis de consumo aparente de 1989 somente cinco anos depois (Tabela 1.1).

As somas expressivas de capitais invertidos no segmento produtor de aços laminados planos, que começaram gradativamente a tomar proporções de vulto a partir de 1994, dependeu do equacionamento dos problemas financeiros das suas empresas, sobretudo da CSN e da Cosipa.

---

<sup>95</sup> Afora as políticas de exportação perniciosas praticadas nos anos 80 como condição para a atração de divisas e que redundou no endividamento descomunal das empresas siderúrgicas estatais em fins da década, os baixos preços praticados nas exportações de aço brasileiro é de natureza estrutural, e emerge da divisão do mercado mundial

Afora os dois planos sucessivos de saneamento (1987/89 e 1990/93) do setor, outros fatores externos relevantes permitiram o progressivo equacionamento dos reveses financeiros sofridos pelas empresas siderúrgicas estatais, tais como a diminuição da instabilidade econômica, a liberalização dos preços, a desregulamentação econômica e o fortalecimento da demanda doméstica de aço a partir de 1993, sobretudo das indústrias automobilística e de eletrodomésticos, voltadas para o consumo de um perfil de produtos siderúrgicos mais nobres e, portanto, de preços mais elevados no mercado.

Em que pese as condições adversas presentes no comércio internacional na segunda metade da década, o deslocamento das exportações para o consumo doméstico determinou um aumento muito maior da rentabilidade das empresas, na medida em que os subprodutos de aço que compunham a pauta de exportações – fundamentais para a manutenção da utilização da capacidade instalada em níveis satisfatórios na década de 80 e para diluir os custos fixos de uma indústria tipicamente marcada pela elevada intensidade em capital – eram de qualidade inferior aos artigos siderúrgicos vendidos internamente, menos elaborados e, portanto, com baixo valor agregado. Além disso, essa vantagem provinha também dos custos maiores do comércio com o exterior, haja vista os custos portuários, os fretes internacionais e as constantes medidas protecionistas.

Estes eventos refletiram-se na elevação da capacidade interna de geração de caixa operacional das empresas do setor como um todo, a qual pode ser atestada pela recuperação do ritmo de investimentos e pelo crescimento continuado do consumo aparente de aço no Brasil, que variaram entre 1993 e 1998, respectivamente, de US\$ 581 milhões para US\$ 2,1 bilhões e de 10.564 para 14.483 toneladas (IBS, 2000b:17). Sob esse aspecto, o BNDES jogou papel de grande relevo na evolução do setor, ao participar com o financiamento de 35,7% das inversões na segunda metade da década e efetuar desembolsos crescentes ao longo desse período: de 23,6% em 1995 para 64,2% em 2000 (Andrade e Cunha, 2003:4).

Cumprе salientar que não se tratou apenas das condições mais favoráveis de mercado, mas da reversão do quadro de penúria financeira vivida pelas grandes empresas que formavam o núcleo duro do complexo siderúrgico estatal. Os dados exibidos na Tabela 4.5 mostram que no período 1990-93 tais empresas estavam numa situação crítica e inusitada, posto que as inversões dirigidas ao

---

estabelecida entre os produtores de aços de menor e de maior valor agregado, no qual o Brasil situa-se entre os primeiros.

segmento de aços planos (US\$ 842 milhões) se situaram abaixo do restante do setor (US\$ 922 milhões) pela primeira vez desde a entrada em operação da CSN em 1946.

Os aumentos na capacidade das empresas de geração própria de recursos permitiram-nas comprimir substantivamente o seu grau de endividamento. Mesmo com o direcionamento de parte dos recursos para os investimentos em aplicações de curto prazo, na primeira metade da década de 1990 verificou-se um progressivo decréscimo do nível de endividamento acumulado pelas empresas. “No segmento de aços planos, esse indicador reduziu-se de 45,9% em 1989 para 31,7% em 1994, enquanto que na produção de semi-acabados a diminuição foi de 29,2% para 15,7%. O endividamento de 1994 contrasta ainda mais fortemente com os níveis observados em meados da década passada. Em 1985, por exemplo, os valores foram, em cada um dos segmentos, 68,2% e 78%” (Pinho e Silveira, 1998:95-96). É importante frisar que a interferência notória do Estado durante o PND com o fito de mitigar a condição financeira das estatais resultou na transferência das suas dívidas para o governo em valores da ordem de US\$ 2,62 bilhões, ou seja, quase metade (47%) da receita auferida na privatização da siderurgia (BNDES, 2000b).

Tabela 4.4 – Indicadores financeiros das 20 siderúrgicas de maior faturamento por segmento (1989-1994)

		Em US\$ milhões de dezembro de 1994						
	Segmento	#	Receita	Lucro líquido	Patrimônio líquido	Ativo total	Endividamento (%)	Rentabilidade (%)
1994	<b>Planos</b>	<b>3</b>	<b>6.338,3</b>	<b>709,5</b>	<b>9.835,3</b>	<b>14.404,0</b>	<b>31,7</b>	<b>7,2</b>
	Semi-acabados	2	1.497,4	296,3	6.822,7	8.093,6	15,7	4,3
	Não-planos	10	3.248,8	121,2	3.786,1	5.553,9	31,8	3,2
	Especiais	3	2.063,9	130,0	2.018,2	3.091,5	34,7	6,4
1990	<b>Planos</b>	<b>3</b>	<b>5.812,6</b>	<b>-1.862,3</b>	<b>5.541,4</b>	<b>13.794,9</b>	<b>59,8</b>	<b>-33,6</b>
	Semi-acabados	2	1.270,5	-727,4	5.429,7	7.826,6	30,6	-13,4
	Não-planos	8	2.665,2	-74,5	2.270,7	3.800,3	40,2	-3,3
	Especiais	7	2.301,7	-112,6	1.119,6	2.411,9	53,6	-10,1
1989	<b>Planos</b>	<b>3</b>	<b>7.547,3</b>	<b>-300,6</b>	<b>6.065,7</b>	<b>11.204,0</b>	<b>45,9</b>	<b>-5,0</b>
	Semi-acabados	2	1.897,9	114,9	6.230,4	8.800,2	29,2	1,8
	Não-planos	9	3.300,2	182,4	2.381,3	3.703,4	35,7	7,7
	Especiais	6	2.582,6	136,1	1.544,7	2.320,2	33,4	8,8

Fonte: Modificado a partir de Pinho & Silveira (1998:97).

Mais do que isso: a superação da maior desvantagem competitiva das empresas estatais – o elevado custo de capital<sup>96</sup> – permitiram-nas um desempenho significativamente melhor em termos de rentabilidade. Como já se mencionou aqui, o processo de privatização do PND, que trouxe consigo uma transferência de parte substancial do passivo das empresas para o Estado, acarretou um grau de desendividamento célere, até mais bem-sucedido do que o das empresas privadas. Estas últimas, aliás, não apresentaram até 1994 uma trajetória nítida de retração do endividamento nem tampouco tiveram uma evolução da sua rentabilidade comparável aos das empresas desestatizadas. Contudo, cabe assinalar a importância da conjuntura macroeconômica pós-privatização, que também influenciou favoravelmente na elevação do grau de rentabilidade das siderúrgicas privatizadas. O momento anterior à privatização foi marcado por forte recessão da economia, o que explica parte da trajetória e do grau de prejuízos para o conjunto das empresas estatais, enquanto o momento imediatamente posterior caracterizou-se pelo movimento de estabilização inflacionária e de recuperação econômica, que se refletiu positivamente no desempenho empresarial.

No quadro geral do desendividamento, as empresas produtoras de aços não-planos (historicamente privadas), quando cotejadas com aquelas fabricantes de aços especiais e planos (concentradas no setor estatal até a privatização), apresentaram os menores índices de lucratividade e de rentabilidade em 1994. Contudo, embora o conjunto das siderúrgicas produtoras de aços laminados planos tenha tido uma performance financeira e operacional ascendente e superior ao dos outros dois segmentos, internamente suas empresas apresentaram uma significativa heterogeneidade entre si. Ao evoluir para uma situação na qual o seu lucro líquido representava em 1994 um nível de rentabilidade do patrimônio quase três vezes maior e uma cifra sensivelmente superior àquelas colecionadas pela Cosipa e pela CSN juntas, a Usiminas foi certamente a experiência mais exitosa perante as demais congêneres, até porque já vinha exibindo uma situação financeira bastante confortável antes mesmo de ver deslanchado o seu processo de privatização. No extremo oposto, a Cosipa, a despeito do saneamento por que passara previamente à sua alienação, continuou colhendo os piores resultados do segmento após a sua privatização, repercutindo também negativamente sobre a eficácia da reestruturação tecnológica executada no momento subsequente.

---

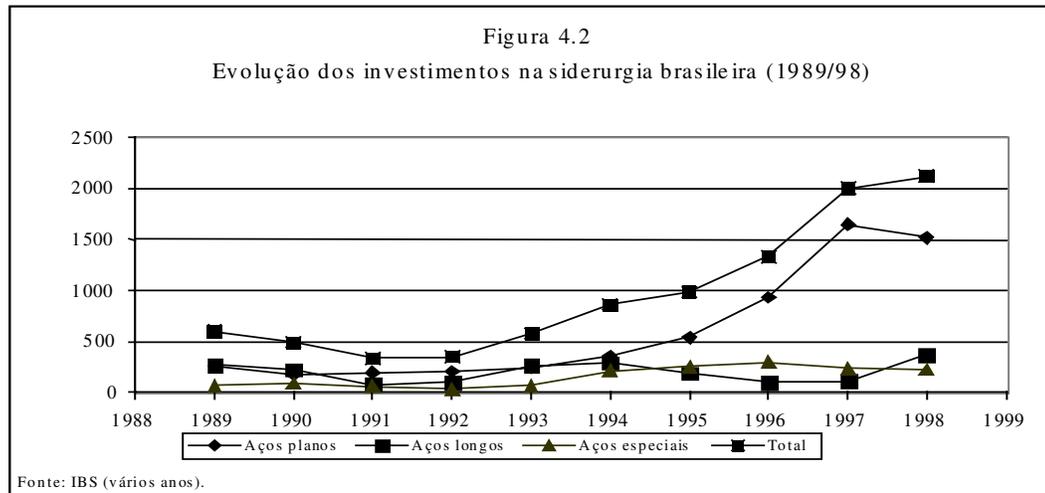
<sup>96</sup> O elevado custo de capital decorreu do alto preço dos equipamentos nacionais e dos recorrentes atrasos na execução dos projetos de expansão nos anos 70 e 80.

Tabela 4.5 – Indicadores financeiros das siderúrgicas produtoras aços planos privatizadas (1990-94)

Empresas	Lucro líquido (em US\$ milhões)		Rentabilidade do patrimônio (%)		Dívida/faturamento	
	1990	1994	1990	1994	1990	1994
CSN	-1.719,7	241,2	-192,6	4,5	195,2	53,3
Usiminas	18,4	422,8	2,4	17,4	43,9	65,0
Cosipa	-161,0	45,5	-4,1	2,3	194,3	112,4

Fonte: Modificado a partir de Pinho e Silveira (1998:96).

As perspectivas financeiras mais promissoras criadas com a melhoria das condições internas de geração de recursos comparativamente aos anos anteriores, num contexto de maior estabilidade macroeconômica e num horizonte de franco revigoramento quantitativo e qualitativo da demanda doméstica de aço, permitiu às empresas do setor alavancar fortemente o nível de investimentos a partir de meados da década de noventa, que se traduziu num volume expressivo de inversões acumulado em US\$ 8,6 bilhões, entre 1994 e 1999 (BNDES, 2000b). Este salto das inversões endereçadas à produção priorizou a redução dos custos, a modernização tecnológica das usinas, a melhoria da qualidade e o enobrecimento do *mix* dos produtos siderúrgicos, bem como a proteção ambiental (BNDES, 2000b), e gravitaram predominantemente em torno da Cosipa, Usiminas e CSN. Com relação aos outros segmentos siderúrgicos, notadamente a partir de 1994, o montante e a trajetória dos investimentos globais das empresas produtoras de aços laminados planos em toda a década foram mais bem-sucedidos que a de aços longos e especiais, haja vista o progressivo “descolamento” apresentado na figura abaixo.



Enquanto o comportamento dos investimentos nos segmentos de aços especiais até 1998 (e de aços longos até 1997) tenham oscilado em relação ao nível verificado em 1990 praticamente dentro da mesma faixa, o conjunto das empresas produtoras de laminados planos após 1994 – segmento caracteristicamente de maior escala e custo de investimento – sempre apresentou um crescimento perene e continuado das suas inversões, exceto em 1998, quando há um ligeiro declínio de cerca de 9% em relação ao ano anterior. Ademais, no transcorrer da década, a participação relativa do volume de inversões da CSN, Usiminas e Cosipa juntas chegaram a concentrar quase dois terços de toda a massa acumulada de investimentos realizados entre 1990 e 1998. Já os outros dois sub-setores, por sua vez, atingiram, respectivamente, inversões com valores correspondentes a 14,9% e 20,1%.<sup>97</sup>

<sup>97</sup> Dados em IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos).

Tabela 4.6 – Investimentos na siderurgia brasileira por segmento (1990-1999)

Ano	Investimentos (Em US\$ milhões)				Distribuição relativa (%)			
	Aços planos	Aços longos	Aços especiais	total	Aços planos	Aços longos	Aços especiais	total
1990	179	224	91	494	36,2	45,3	18,4	100
1991	196	81	62	339	57,8	23,9	18,3	100
1992	210	103	37	350	60,0	29,4	10,6	100
1993	247	264	70	581	42,5	45,4	12,0	100
1994	355	295	216	866	41,0	34,1	24,9	100
1995	541	192	254	987	54,8	19,5	25,7	100
1996	936	99	299	1334	70,2	7,4	22,4	100
1997	1650	116	234	2000	82,5	5,8	11,7	100
1998	1520	375	227	2122	71,6	17,7	10,7	100
1999	886	408	65	1359	65,2	30	4,78	100
Total	6720	2157	1555	10432	65	20,1	14,9	100

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos). Elaboração nossa.

Segundo as informações fornecidas pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia (2000a), a distribuição dos investimentos realizados (e estimados<sup>98</sup>) no setor como um todo após a conclusão do PND-siderurgia, no que tange principalmente àqueles dirigidos às etapas nucleares da produção – preparação de matérias-primas, redução, refino e laminação –, foi uniforme no tempo (cerca de 61%), embora, em valores absolutos, o volume acumulado das inversões no núcleo produtivo propriamente dito tenha crescido de maneira pronunciada de US\$ 3,18 milhões (período 1994/1996) para US\$ 9,19 milhões (entre 1997 e 2002), ou seja, um acréscimo da ordem de 370%. Com relação às demais áreas produtivas, com exceção do item matérias-primas, os investimentos em energia, meio ambiente, informática/automação, P&D e treinamento de pessoal também aumentaram as suas correspondentes participações absolutas e relativas, o que denota uma otimização das áreas de infraestrutura e das áreas periféricas ao processo produtivo.

<sup>98</sup> Os investimentos concernentes ao intervalo 1999-2002 são estimativas elaboradas pelo Instituto Brasileiro de Siderurgia (IBS, 2000a).

Tabela 4.7 – Investimentos do Setor Siderúrgico Brasileiro por área (1994-2002)

Unidades/Áreas	1994/1996		1997/2002*		Total	
	(US\$ milhões)	%	(US\$ milhões)	%	(US\$ milhões)	%
Matéria Prima	4	0,03	2	0,01	754	0,04
Energia	98	0,65	656	4,40	2474	5,05
<b>Redução</b>	<b>447</b>	<b>3,00</b>	<b>2027</b>	<b>13,59</b>	<b>1025</b>	<b>16,59</b>
<b>Aciaria</b>	<b>291</b>	<b>1,95</b>	<b>734</b>	<b>4,92</b>	<b>1003</b>	<b>6,87</b>
<b>Lingotamento</b>	<b>324</b>	<b>2,17</b>	<b>679</b>	<b>4,53</b>	<b>6185</b>	<b>6,70</b>
<b>Laminação</b>	<b>876</b>	<b>5,87</b>	<b>5309</b>	<b>35,59</b>	<b>980</b>	<b>41,46</b>
Meio Ambiente	338	2,27	642	4,30	279	6,57
Informática/Automação	59	0,40	220	1,47	78	1,87
(P&D)	22	0,15	56	0,38	29	0,53
Treinamento de Pessoal	7	0,05	22	0,15	2105	0,20
Outros	722	4,84	1383	9,28	14918	14,12
<b>Total</b>	<b>3188</b>	<b>21,38</b>	<b>11730</b>	<b>78,62</b>	<b>14918</b>	<b>100</b>

Fonte: IBS (2000a). \* Os valores correspondentes aos anos de 2000 a 2002 são estimativas do IBS. Elaboração nossa.

A maioria das empresas siderúrgicas, deste modo, sobretudo a partir de meados da década, passou a privilegiar o enobrecimento do *mix* de produtos e a modernização dos equipamentos a fim de aumentar os seus níveis de produtividade. Os principais investimentos concentraram-se na etapa de laminação. Em segundo lugar, priorizou-se as inversões nos altos-fornos (redução). Por último, os investimentos nas etapas de lingotamento e aciaria também tiveram grande importância. Além dos maciços investimentos na modernização e no incremento da linha de produtos, que foram duas direções perseguidas desde a reestruturação financeira do setor de forma nitidamente prioritária pelas empresas, procurou-se estender a capacidade instalada delas, cuja ampliação, apesar de contida, ocorreu efetivamente a partir de 1994, passando de uma escala de 28 milhões de toneladas anuais em 1989 para 31,2 milhões em 1998 (Tabela 1.1).

Não obstante o arrefecimento da trajetória das dívidas e de retomada do desenvolvimento da siderurgia brasileira nessa última etapa (1994-2000), houve um encolhimento pronunciado de 42,1% de toda a mão-de-obra empregada no setor. A Cosipa e a CSN continuaram colecionando os maiores índices de desemprego: enquanto a primeira reduziu em 47% o seu efetivo, na segunda a queda foi de 41%. Nas usinas privadas não foi diferente. O desemprego acumulado em grandes empresas privadas, como a Mannesmann e a Belgo-Mineira, correspondeu à supressão de mais de 45% dos postos de trabalho. Isso apesar das curvas de produção de aço bruto e de laminados terem subido em média pouco mais de 8%, e do aumento de quase 6,5% da capacidade produtiva.

Para tanto, vejamos adiante, de modo seqüencial e pormenorizado, os limites alcançados por esta inflexão do emprego da mão-de-obra no contexto da reestruturação produtiva, e, mais especificamente, como tal evento se coaduna com o quadro das inovações tecnológicas e organizacionais.

#### 4.2. Os impactos das inovações tecnológicas sobre o trabalho

Os resultados dos esforços concentrados no sentido da busca de níveis cada vez maiores de otimização e integração entre as diversas etapas do processo produtivo nas indústrias siderúrgicas nos anos 90 podem ser atestadas mediante uma análise dos dois principais indicadores globais que procuram dar uma dimensão mais fidedigna da trajetória tecnológica do setor no Brasil e no mundo: os tipos de processo de aciaria e de lingotamento predominantes. O último, não obstante tenha apresentado uma intensidade e um ritmo veloz (e acelerado) de inovação durante toda a década por meio da adoção do lingotamento contínuo (90,2%) em detrimento do processo convencional (9,7%), ainda padece de um certo atraso, visto que nos países mais avançados em matéria de produção de aço o seu grau de difusão gira em torno dos 94% de utilização.

Tabela 4.8 – Participação dos indicadores tecnológicos da siderurgia brasileira, 1990-2000 (%)

Ano/Processo	Lingotamento		Aciaria		
	convencional	Contínuo	Oxigênio (LD)	Elétrico	EOF
1990	41,2	58,5	74,0	23,8	2,2
1992	41,9	57,9	78,7	19,4	1,9
1994	40,6	59,2	78,2	20,3	1,5
1996	28,4	71,6	79,6	18,9	1,5
1998	19,6	80,3	79,3	19,3	1,4
2000	9,7	90,2	77,8	20,6	1,6

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos). Elaboração nossa.

Diferentemente do processo de lingotamento contínuo, a utilização da aciaria LD<sup>99</sup> (ou convertor LD) em fins dos anos 80 já detinha um peso considerável no universo da capacidade instalada da siderurgia no país em cerca de 74%. Talvez, por isso, entre 1992 e 2000, a sua difusão tenha sido pouco alterada. O processo de aciaria via energia elétrica, inerentemente difundido por empresas de pequena escala, vivenciou até mesmo uma contração da sua aplicação no período. Mas

<sup>99</sup> As vantagens da utilização da aciaria LD residem na melhor resistência ao envelhecimento, no menor custo operacional e num custo de investimento inferior ao SM em torno de 50% (Paula, 1990).

a desativação dos últimos fornos obsoletos – *Siemens Martin* (SM) –, ainda em 1988, foi o sinal mais visível da atualização tecnológica da siderurgia brasileira e de que os anos 90 foram marcados pela continuidade e não pela mudança radical da base técnica no setor.

Na medida em que não foi possível coletar e mensurar as informações acerca dos impactos qualitativos e quantitativos das inovações sobre o trabalho no interior das empresas pesquisadas, como último recurso de aproximação empírica, recorreremos ao estudo de Borges (1983) sobre uma usina siderúrgica integrada. Segundo a autora, no processo de aciaria SM trabalhavam 109 pessoas e no LD este número era de apenas 67. A diferença entre um e outro devia-se ao fato de que no primeiro processo repousava maiores “pontos de descontinuidade” – maior quantidade de postos de trabalho de operação, manutenção e supervisão distribuídos entre as etapas produtivas intermediárias internas àquele processo produtivo. No sistema de lingotamento contínuo, como o próprio nome sugere, a pesquisa detectou um número bastante reduzido de operações produtivas intermediárias – comparado ao lingotamento convencional – que, por sua vez, requeria igualmente uma intervenção menor da força de trabalho.<sup>100</sup>

No entanto, tendo em vista o fato de que a conclusão do terceiro estágio do Plano de Expansão das empresas produtoras de aços laminados planos na década de oitenta trouxe embutido as inovações no campo da etapa de refino, representada pela substituição total das aciarias SM pela operação exclusiva das aciarias LD nas suas usinas, que de resto cobriu todo o setor; apenas a etapa de lingotamento ainda padecia de uma certa obsolescência, haja vista a utilização do lingotamento convencional em níveis nada desprezíveis no início dos anos 90. Neste segmento, portanto, é preciso relativizar o avanço tecnológico, posto que já havia sido dado o principal salto tecnológico estrutural da siderurgia, corroborando assim a tese de que o desemprego em grande escala derivado das inovações nesse campo de aplicação não procede.<sup>101</sup>

Dentro do segmento de aços planos, a Cosipa apresentava um índice de lingotamento contínuo (45,8%) em 1991 muito aquém daqueles exibidos pela Usiminas (88,7%) e pela CSN (92,3%). Cinco anos mais tarde, enquanto a CSN atingia a plenitude de utilização desse processo, a Cosipa ainda minguava meros 60% de participação dessas instalações na sua usina. Entretanto, a partir de 1998 as três empresas começariam a operar à base de lingotamento contínuo na sua integralidade, graças à instalação de uma nova máquina de lingotamento contínuo na siderúrgica

---

<sup>100</sup> Uma descrição mais detalhada do processo de produção está no capítulo 2.

<sup>101</sup> Idem.

mineira e à paralisação da linha de produção convencional nº1 da congênere paulista, que em contrapartida, acabou por resultar no corte da capacidade de produção da ordem de 40% nesta última empresa (Relatórios Anuais das empresas, vários anos).

Furtado (1994), com base numa pesquisa realizada em 1993 sobre a capacitação tecnológica da siderurgia e de outros setores dinâmicos da economia brasileira, concluiu que o padrão de modernização da linha de equipamentos siderúrgicos logrado no setor siderúrgico até os primeiros anos da década de oitenta encontrava-se num estágio razoavelmente atualizado. Porém, a despeito da queda sensível do volume global de investimentos registrada a partir de 1984, no caso do segmento produtor de aços planos “não [se] chegou a reverter esse processo” (Furtado, 1994:67). Os índices de participação dos conversores LD identificados pelo autor confirmam que o ritmo acelerado de inovações proporcionou às empresas patamares superiores à média mundial. No que tange ao nível de utilização do lingotamento contínuo, CSN e Usiminas estavam muito próximas ao Japão, à Coreia do Sul e à Alemanha e, por outro lado, distavam sobremaneira, em superioridade, dos Estados Unidos.

A automação, malgrado a sua relativa defasagem frente ao estado da arte mundial, na CSN e nas outras duas congêneres tiveram melhor desempenho e alcance perante as demais nesse aspecto. Cumpre lembrar que é consensual entre pesquisadores da área que o uso do controle computadorizado de processos e da automação são antigos nessa indústria. Por conta dos investimentos inscritos no Plano Siderúrgico Nacional, estas empresas despontaram como aquelas que mais se desenvolveram nessa direção. Apesar da dificuldade em mensurar qualitativamente os resultados da sua aplicação, em termos quantitativos, de acordo com os dados levantados por Rapkiewicz e Lifschitz (1995) e por Paula e Ferraz (1990), em 1987 já existiam na Usiminas 32 Controles Lógicos Programáveis e 88 CLPs na CSN, e 1 Sistema Digital de Controle Distribuído em ambas, enquanto que no setor como um todo haviam apenas 7 sistemas. Não é casual que as empresas fora do Grupo Siderbrás<sup>102</sup>, em 1984, embora responsáveis por 1/3 de toda a produção nacional, detivessem somente 13% dos CLPs. Em fins dos anos 80, as siderúrgicas e metalúrgicas figuravam entre as cinco maiores indústrias compradoras de CLPs do país.

A função precípua da automação específica à produção siderúrgica é acentuar a tendência de compactação das etapas produtivas e, concomitantemente, permitir maior qualidade e conformidade

---

<sup>102</sup> Além da CSN, Cosipa e Usiminas, o Grupo Siderbrás compreendia à época as empresas Açominas, CST, Cofavi e Mendes Jr.

ao produto, tornando-se, portanto, uma das peças-chave de atendimento às demandas particularizadas dos clientes. Os principais dispositivos difundidos nesta indústria são os CLPs e SDCDs, cujas funções mais importantes são, respectivamente, a de programar previamente para executar instruções de controle de máquina e operações de processo, tais como temperatura, pressão, tempo do sopro do oxigênio etc.; e a de integrar e coordenar vários CLPs a fim de desenvolver e monitorar as informações e controles do processo produtivo distribuídos pela planta.

Os dados sobre a magnitude dos investimentos em informática e automação apresentados na tabela 4.7 não denotam uma grande preocupação por parte da direção das empresas com o aprimoramento dos processos nas usinas. Embora seja sobejamente reconhecido pelos especialistas da área que persistem falhas e defasagens significativas sobre este aspecto específico da base produtiva, principalmente nas pequenas e médias usinas, onde talvez resida um dos maiores atrasos tecnológicos presentes no setor, não parece claro que os poucos recursos financeiros destinados a esse tipo de modernização – com cifras inferiores a 2% de todo o pacote de inversões – possam ter mudado esse quadro e, com isso, provocado o fechamento substantivo de postos de trabalho.

Ferreira (1984), em pesquisa sobre automação e emprego realizada em duas siderúrgicas integradas, concluiu que a instalação de um alto-forno automatizado redundou na supressão de oito postos de trabalho por cada turno de trabalho. A automatização embutida naquele equipamento permitiu a centralização da operação (controle do carregamento e das reações termo-químicas do alto-forno) a partir de uma cabine de comando monitorada por apenas um operador e um ajudante<sup>103</sup>. Na aciaria LD mais automatizada da empresa estudada estava instalado um computador capaz de calcular previamente o tipo de carga a ser carregada no conversor conforme o tipo de aço pretendido, de detectar informações acerca das reações físico-químicas ocorridas dentro do conversor, e comandar as correções em tempo real dos eventuais desequilíbrios na composição química e na temperatura do aço processado mediante a utilização da “sub-lança” de oxigênio. As inovações advindas da automação no processo de aciaria ocasionaram a extinção de 116 postos de trabalho de operação e manutenção.<sup>104</sup>

---

<sup>103</sup> A eliminação de vários “pontos de descontinuidade” redundou na extinção dos cargos de operador de carregamento (4 postos) e seus respectivos ajudantes (4), do operador de regenerador (1) da área de produção (manteve-se o posto de operador de regenerador da cabine, que acumulou as atividades de controle termo-químico e de carregamento do forno) e foi criado um cargo de ajudante de regenerador (Ferreira, 1984:11).

<sup>104</sup> O processo de fabricação do aço nas etapas de redução (alto-forno) e refino (aciaria) está descrito mais pormenorizadamente no capítulo 2.

Por analogia dos estudos de Borges (1983) e de Guerra Ferreira (1984) ao nosso, mesmo considerando os desenvolvimentos incorporados nas sucessivas gerações de aciarias e alto-fornos que sobrevieram durante os anos 80 e 90 – muitos dos quais com grau avançado de atualização –, e que em cada uma das empresas do complexo siderúrgico esses equipamentos não ultrapassam o número de meia dezena de unidades instaladas, depreende-se que o impacto dessas inovações tecnológicas (e sua correlação) sobre a quantidade de postos de trabalho possivelmente teve um peso demasiado pequeno no cômputo geral do volume de desemprego atingido ao final da década de noventa, quer no segmento, com mais de 35.500 postos de trabalho fechados, quer no setor, onde o desemprego líquido atingiu ao redor de 83.000 trabalhadores.

Seja como for, a despeito da maior parcela dos dispositivos de automação já vir incorporada nos equipamentos, o que diminui sobremaneira a capacidade da organização operária de intervir sobre as causas do desemprego, os sindicatos não se interpuseram entre as inovações tecnológicas e as demissões nem mesmo no que tange às suas consequências. O exame dos acordos coletivos de trabalho celebrados no decurso da década de noventa nas empresas siderúrgicas de aços planos, por exemplo, mostra que as cláusulas referentes à questão estão ausentes na CSN e Usiminas. Apenas o Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista conseguiu acordar (e em dissídios) durante quatro anos com a Cosipa uma cláusula na qual a última garantia a realocação de empregados que, porventura, tivessem a sua unidade de trabalho alterada em decorrência de processo de automação. A partir de 1995, entretanto, o STIMMMES perderia esse direito, ficando a cargo da empresa a decisão de recolocar ou dispensar seus empregados.

Se na primeira metade da década, os investimentos foram tímidos, de fato, como demonstra o quadro abaixo, foi no último quinquênio que os investimentos de maior envergadura, em matéria de modernização industrial, foram postos em marcha. Além das vultosas inversões direcionadas às etapas de redução, aciaria e lingotamento e aos projetos de melhoria do meio ambiente, os investimentos mais importantes concentraram-se na área de acabamento – notadamente nas áreas de laminação a quente e a frio –, procurando aumentar a capacidade instalada e o rendimento de produção dessas áreas, bem como desenvolver produtos de maior valor agregado com vistas ao atendimento da diversificação da demanda das indústrias automobilísticas, de embalagens e da chamada linha branca.

Quadro 4.1 – Principais investimentos concluídos por empresa do segmento de aços planos (1990-2000)

USIMINAS	CSN	COSIPA
<p><u>Preparação das matérias-primas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Melhoria na qualidade granulométrica da mistura a sinterizar (2000)</li> </ul> <p><u>Redução</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforma e ampliação do Alto-Forno n.3 (1999)</li> <li>➤ Recomposição interna do perfil refratário, por projeção de concreto (2000)</li> <li>➤ Investimentos feitos na dessilicalização e desfoforação de gusa (1990)</li> </ul> <p><u>Laminações/Produtos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforma do laminador de tiras a quente (1990)</li> <li>➤ Linha de laminação a frio n.2 composta de uma linha de Decapagem e laminador a frio com capacidade de produção de um milhão de ton./ano (1999)</li> <li>➤ Decapagem 4 com capacidade anual de 600.000 ton., usando ácido clorídrico como meio decapante, em substituição à decapagem 1 que usava ácido sulfúrico (1999)</li> <li>➤ Laminação de tiras a quente: investimentos realizados em equipamentos e novas tecnologias (2000)</li> <li>➤ Laminação de tiras a frio: consolidação da operação do laminador contínuo a frio, acoplado à decapagem, da linha de recozimento contínuo, bem como a linha de Decapagem n.4 (2000)</li> <li>➤ Linha de recozimento contínuo complementada por duas linhas de Regeneração de Ácido Clorídrico (1999)</li> <li>➤ Início da operação da linha de galvanização eletrolítica, que lhe permitiu entrar no mercado de aços revestidos (1993)</li> <li>➤ Linha de galvanização por imersão a quente (1998)</li> <li>➤ Fosfatização na linha de galvanização eletrolítica em atendimento às especificações (1999)</li> <li>➤ Duas linhas de rebobinamento (1999)</li> </ul>	<p><u>Redução</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalação do Sistema de Injeção de Finos de Carvão (PCI) (1997)</li> <li>➤ Despeiramento da Casa de Corrida do Alto-forno n.2 (2000)</li> <li>➤ Reformas e modernização do alto-forno n.3 (2000)</li> </ul> <p><u>Refino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Foi implantado o “sopro combinado” que entrou nos conversores da aciaria LD (1993)</li> <li>➤ Automação da aciaria (1995)</li> <li>➤ Desgaseificador a Vácuo (1998)</li> <li>➤ Forno-panela (1998)</li> </ul> <p><u>Lingotamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalação da máquina de lingotamento contínuo n. 4 (1999)</li> </ul> <p><u>Laminações/Produtos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ GALVANEW, chapa zincada desenvolvida na CSN, começou a ser comercializada em fevereiro de 1994 (1994)</li> <li>➤ Automação dos fornos de placa do LTQ2</li> <li>➤ Automação do controle da Tesoura de Pontas do LTQ2 (1995)</li> <li>➤ Instalação de equipamentos para controle do perfil e forma dos materiais laminados a quente e a frio (1996)</li> <li>➤ Fornos de recozimento a hidrogênio (1996)</li> <li>➤ Novo forno para produção de chapas zincadas Galvanew (1996)</li> <li>➤ Torre de fusão para as linhas de estanhamento eletrolítico (1996)</li> <li>➤ Instalação da máquina de lingotamento contínuo 4 (1999)</li> <li>➤ Reformas e modernização do laminador de tiras a quente</li> </ul>	<p><u>Preparação das matérias-primas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforma e modernização da sinterização n.2 (2000)</li> </ul> <p><u>Redução</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Injeção de gás natural no alto-forno n.2 (1995)</li> <li>➤ Bicas basculantes nas duas casas de corrida do alto-forno n.1 (1995)</li> <li>➤ Sistema de injeção de gás natural no alto-forno n.1 (1996)</li> <li>➤ Injeção de finos de carvão nos altos-fornos (1998)</li> <li>➤ Retorno e reforma do alto-forno n.1(2000)</li> </ul> <p><u>Lingotamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implantação do sistema de controle automático do nível de aço nos moldes do lingotamento contínuo (1996)</li> </ul> <p><u>Refino</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Automação da aciaria n.2 (1997)</li> </ul> <p><u>Laminações/Produtos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema de conservação de calor de esboço do LTQ (1996)</li> <li>➤ Modernização do laminador de tiras a frio (retorno a operação em 1997)</li> <li>➤ Reforma do laminador de tiras a quente (1998)</li> <li>➤ Laminador de encruamento n.2 (2000)</li> </ul>

Fonte: Relatórios anuais das empresas (vários anos – 1990/2000). Elaboração nossa.

Com efeito, no que se refere à produção, a manutenção da prevalência da produção de aços não-revestidos (de menor valor agregado) no universo das indústrias siderúrgicas de planos (e de não-planos) nos anos 90 continua a confirmar a posição subalterna do segmento na divisão internacional da produção que sempre demarcou a siderurgia brasileira no plano mundial, porquanto a estratégia das grandes empresas nacionais tenha se pautado mais em ganhos de escala, em detrimento do tipo de produto. Todavia, esta participação tendencialmente veio regredindo pouco a pouco na década de noventa em virtude da aceleração do ritmo de investimentos das empresas em linhas de aços mais enobrecidos (inversões na área de laminação).

Tabela 4.9 – Produção de aços planos revestidos no Brasil (1990-2000)

Produto	Em milhares de toneladas					
	1990	1995	2000	1990	1995	2000
	Produção			Participação relativa (%)		
Não-Revestidos	7421	8380	7951	87,1	81,4	79,1
Revestidos	1099	1916	2108	12,9	18,6	20,9
Folhas p/ embalagens	738	1038	1045	8,6	10,0	10,3
Folhas-de-Flandres	448	696	775	5,2	6,7	7,7
Chapas cromadas	129	224	225	1,5	2,1	2,2
Outras chapas p/ embalagens	161	118	45	1,9	1,1	0,4
Chapas galvanizadas	361	878	1063	4,2	8,5	10,5
Total	8520	10296	10059	100	100	100

Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos). Elaboração nossa.

Houve um ganho significativo de participação desses produtos ao longo dos últimos anos na pauta produtiva das empresas, uma vez que sua parte na produção total passou, entre 1990 e 2000, de 12,9% para 20,9% (Tabela 4.9). Em relação à força de trabalho, ao invés dos supostos impactos negativos sobre o nível de emprego produzidos pelas inovações nas tecnologias de lingotamento, de aciaria e de redução, e pela automatização *per se*; o enobrecimento e a diversificação da linha de produtos, além de agregar valor aos bens siderúrgicos, implica a criação de novos espaços de intervenção humana no processo produtivo e, portanto, supostamente requer um maior contingente de mão-de-obra ocupado. Tanto que ao final da década, quando algumas inovações na área de

laminação já haviam maturado, ainda que numa escala reduzida, houve um ligeiro aumento de empregados dedicados à tarefa específica de operação dos laminadores<sup>105</sup>.

Quadro 4.2 – Emprego dos operadores de laminação (1994-2000)

Operadores de laminação		
Ano	Segmento de aços planos*	Setor siderúrgico
1994	677	1.759
1999	299	1.253
2000	314	1.320

Fonte: Rais/MTE. \* Estão excluídos os operadores da Usiminas.

Embora não seja plenamente confiável comparar ocupações num nível tão desagregado, tendo em vista que a fonte dos dados produzidos pelo Ministério do Trabalho e Emprego é a própria declaração prestada pelas empresas, as quais sempre gozaram, na prática, de liberdade para ocupar trabalhadores em atividades que não correspondem à função descrita na carteira profissional. Além disso, cumpre lembrar que não podemos desconsiderar que as empresas, sobretudo na última década, como veremos no próximo capítulo, passaram a cobrar dos operários um aumento maior da jornada e da intensificação do trabalho, por meio do acúmulo e da rotação de tarefas outrora desempenhadas por outros trabalhadores, além da terceirização na produção, fatores que certamente reduzem o potencial de contratação de nova força de trabalho nas usinas.

No rol das inovações mais importantes no campo da laminação, destacou-se a instalação na Usiminas da primeira linha de galvanização eletrolítica em 1993 que lhe permitiu romper o monopólio doméstico de produção de chapas galvanizadas exercido pela CSN neste campo, embora essa última empresa continue a gozar desde a década de oitenta da condição de ser a única indústria siderúrgica no mercado nacional fabricante de folhas-de-*flandres* e de chapas cromadas. A Usiminas acompanhou toda a evolução tecnológica do setor, lançando aços diferenciados, como o *Interstitial Free* (IF)<sup>106</sup> e *Bake Hardening* para aplicações que exijam, respectivamente, alta conformabilidade e alta resistência mecânica. A Cosipa<sup>107</sup>, por sua vez, “quebrou” o monopólio da CSN em produção de

<sup>105</sup> Utilizamos como parâmetro de comparação as seguintes ocupações “qualificadas” disponíveis na Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego: Operador de Laminação em Geral, Operador de Laminador Debastador, Operador de Laminador de Barras a Quente e Outros Operadores.

<sup>106</sup> O Aço IF – *Material Interstitial Free* – é destinado à fabricação de peças de estampagem crítica para a indústria automobilística.

<sup>107</sup> A Cosipa até o ano de 2000 não produzia aços galvanizados.

chapas especiais de alto-carbono a partir de 1996, buscando melhorar a qualidade e variedade de seus produtos por meio do desenvolvimento do Aço IF para a indústria automobilística e do aço específico para contêineres em 1996 (IBS, vários anos; Relatórios Anuais das empresas).<sup>108</sup>

No entanto, apesar da instalação de novas laminações na Usiminas, Acesita, Belgo-Mineira, Gerdau, Piratini entre 1998 e 2000, fica patente que os investimentos que tiveram lugar na última década não primaram pela ampliação da capacidade de produção do setor. Entre 1989 e 2000, a capacidade instalada total variou de 28 para 30 milhões de toneladas de aço bruto, o que representou um aumento de tão-somente 7,18%. A produção de laminados, por sua vez, ampliou-se em 11,9% no mesmo período, ao elevar-se de 16,2 para 18,2 milhões de toneladas (IBS, vários anos). Apesar da inexistência de séries estatísticas disponíveis para a capacidade de produção de laminados, a mudança de uma conjuntura de franca recessão econômica para outra de revigoração do mercado do aço não se traduziu no crescimento do setor. Basta mencionar que nenhuma usina foi construída depois da criação da Açominas em 1986.

Com efeito, num dos maiores movimentos de investimentos testemunhado na história da siderurgia brasileira, ao contrário daquele que fora visto na história pregressa do setor, não se assistiu à criação de nova capacidade produtiva de vulto nem tampouco a profusão de inovações tecnológicas que imprimissem mudanças significativas sobre a base técnica do conjunto das empresas do setor. Paula (2002), um dos maiores estudiosos no país da economia do setor siderúrgico, caracteriza as alterações técnicas posteriores à privatização como sendo predominantemente de corte incremental. Nesse sentido, para o autor, as mudanças promovidas no setor se cingiram, de modo geral, às melhorias na forma de adaptação das tecnologias de produção (quase sempre importadas) à realidade das empresas e à busca da maximização do rendimento operacional dos equipamentos preexistentes.

Assim, ultrapassar os limites atingidos ainda nos anos 80 pela siderurgia brasileira, a fim de guindá-la ao “time” seletivo das líderes mundiais, exigiria um salto tecnológico tão radical que não

---

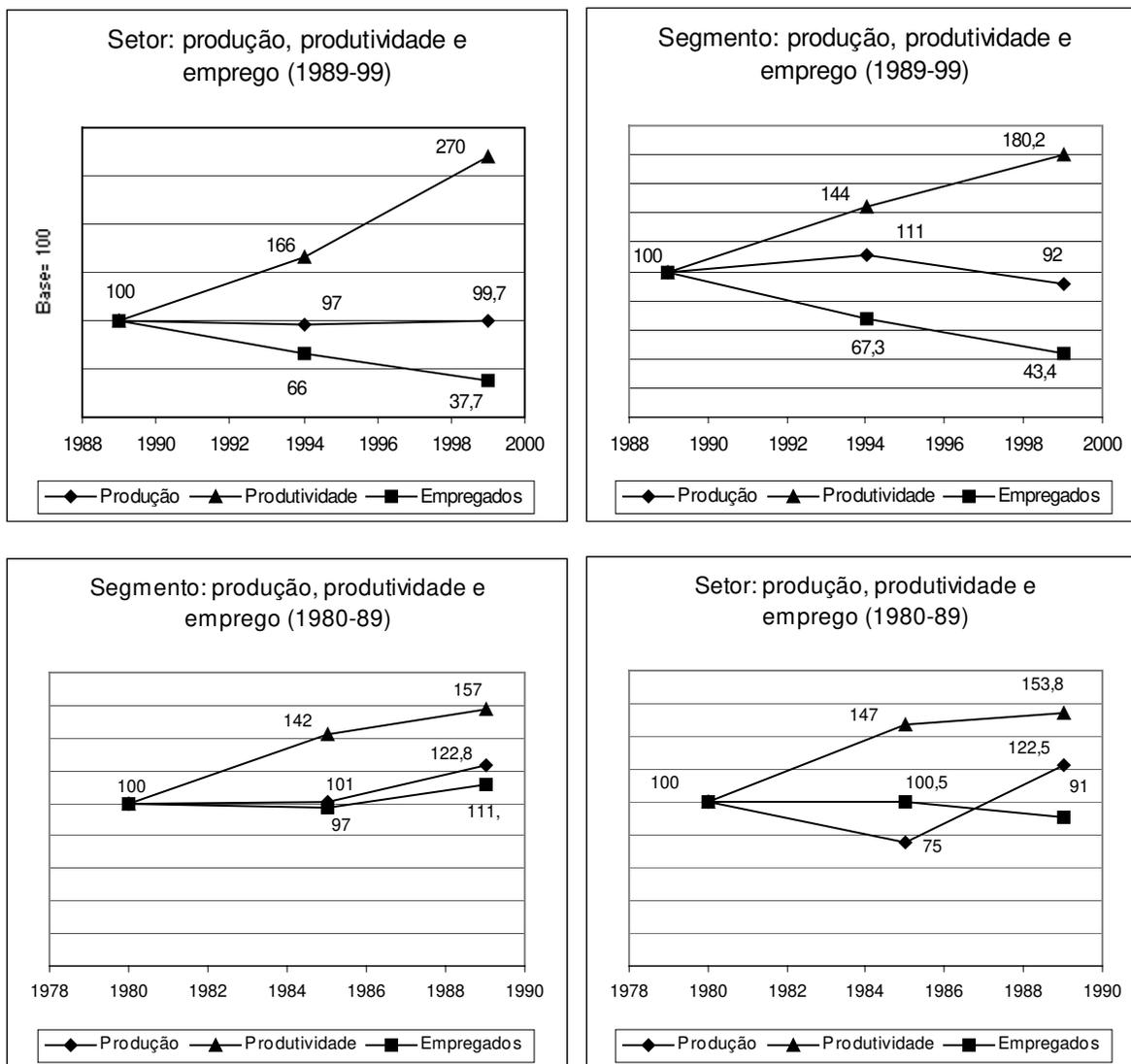
<sup>108</sup> Outro movimento de relevo, acentuado durante a segunda metade da década, fomentou a diminuição dos custos e a elevação dos ganhos de produtividade das empresas do segmento de aços laminados planos, a saber, os programas de assistência técnica a outras empresas e de auto-geração de energia e o processo de integração. Os serviços prestados pelo centro de serviços da Usiminas englobam uma gama diversificada de tecnologias de apoio aos diversos clientes e envolve serviços de corte, decapagem, dobra etc. A CSN chegou à auto-suficiência energética em outubro de 2000, pois além de possuir uma central própria de co-geração de energia, a empresa participa, ao lado de outros grupos empresariais, de dois importantes empreendimentos de geração de energia no país (hidrelétricas de Itá e Igarapava). Ademais, como esta empresa já detinha o controle sobre todas as etapas (externas e internas à sua usina) de produção do aço, procurou estreitar os seus vínculos por meio do reforço da integração entre as operações de mineração, transporte de minério, produção industrial, escoamento e distribuição (Relatórios anuais das empresas).

está ao alcance dos empresários. Como assinala Furtado (1994), lançar mão do desenvolvimento de novos processos levaria as empresas a incorrerem no risco de verem os pesados investimentos exigidos não renderem os frutos esperados de uma técnica dominada apenas pelas siderúrgicas japonesas e pelos fabricantes alemães de bens de capital siderúrgicos. Paula (2002) chama a atenção para o fato de que além dos riscos, fatores objetivos obstruem a passagem das empresas nacionais para o primeiro plano na divisão internacional da produção do aço, tais como o grau de maturidade dessa indústria, que dificulta a ruptura tecnológica; a carência interna de suporte técnico tanto no setor quanto dos fornecedores de tecnologia; e a instabilidade patrimonial que se sucedeu à privatização, incapaz de sustentar projetos de longo prazo.

Vista desse ângulo, ao que tudo indica, a maior parcela das altas taxas anuais de desemprego que se prolongou por toda a década de noventa no setor não foram ocasionadas pelas políticas de inovações tecnológicas levadas a efeito nas usinas. Vale dizer, é mais provável que as causas dos ganhos crescentes de produtividade presenciados na indústria siderúrgica estejam associadas diretamente às mudanças na regulamentação do setor e da economia, ao fechamento de várias unidades produtivas e, sobretudo, à implantação de inovações organizacionais com uma feição eminentemente precarizante das condições de uso do trabalho.

Podemos classificar melhor a “qualidade” dos níveis de produtividade exibidos nos anos 90 comparando-a com a evolução daqueles registrados na década anterior. Enquanto no primeiro período esses índices se sustentaram sobre a elevação da produção *vis-à-vis* a expansão da capacidade instalada, no último decênio, a manutenção de praticamente a mesma capacidade produtiva e o mesmo volume de produção patenteia a hipótese de que a produtividade cresceu às custas da queda do nível de emprego. E justamente no segmento de aços planos, onde historicamente já repousava a base técnica mais moderna do setor e que, por isso mesmo, os investimentos em equipamentos não representaram alterações de fôlego com relação à poupança de mão de obra, o desemprego e a produtividade chegaram a patamares extremados, o que nos leva a acreditar que as empresas não se furtaram de lançar mão de estratégias voltadas predominantemente para a redução absoluta do custo do trabalho.

Quadro 4.3 – Produção, produtividade e emprego na siderurgia brasileira (1980-1999)



Fonte: IBS. Anuário Estatístico da Siderurgia (vários anos), Pinho (2001). Elaboração nossa.

Aliás, não foi desprezível o fechamento de postos de trabalho resultante do encerramento de unidades produtivas que aplacou a década de noventa. São vários os exemplos de empresas que foram desativadas ou que encerraram unidades inteiras de atividade de produção até 1994, a saber: a aciaria de Nova Iguaçu da Cosigua, a fundição de Sabará da Belgo-Mineira e o fechamento integral da Cosinor e da usina de São Caetano de Villares. Além disso, todas as aciarias da Aliperti, da Ferroeste e da Cofavi foram definitivamente paralisadas, sem contar o fato de que o funcionamento dessas empresas ocorreu com grandes margens de capacidade ociosa (Pinho, 2001:27). E como já

foi mencionado aqui, o desligamento de uma das duas linhas de produção da Cosipa em 1998 constituiu a operação de maior relevo na segunda metade da década.

Parte da “desindustrialização” supracitada teve a ver com o desencadeamento, logo no início da última década, do processo de desregulamentação econômica, que acabou por facilitar as condições de produção e comércio do setor. Arrolamos aqui aquelas que se sobressaíram pela maior importância: a liberalização dos preços internos dos bens siderúrgicos, da venda e compra deles no comércio internacional e da importação de tecnologia resultaram no barateamento de equipamentos, insumos e carvão mineral importados. Junto com isso, modificações realizadas na legislação portuária reduziram as taxas de carregamento e descarga de produtos e a extinção do regime CIF uniforme anulou o esquema de cobranças de fretes que restringia a liberdade das empresas quanto à distribuição do aço (Pinho, 2001:36-37; Paula, 2002:151-155). Vale ressaltar que Paula (2002) e Pinho (2001) notam que a ênfase dos efeitos práticos surtidos com essas mudanças recaíram sobre a eliminação dos custos.

É bem verdade que as mudanças operadas tanto na regulamentação do setor quanto da economia não trouxeram alterações de maiores conseqüências sobre o encolhimento do tamanho do complexo siderúrgico graças ao poder de competitividade gozado pelas empresas – herança do padrão de investimentos centrado no desenvolvimento tecnológico e na expansão das escalas das suas plantas que tivera lugar nos anos 70 e 80. No entanto, é inquestionável que a profusão de medidas tomadas nessa direção nos anos 90, com o fito de prover melhorias às *performances* produtiva e financeira do setor, legaram à sua estrutura industrial um estilo de reestruturação produtiva inteiramente diverso do que a havia precedido, cujo vetor apontou fundamentalmente para a redução dos custos, em geral, e para o enxugamento dos empregos, em particular.

À primeira vista, após o traumático e “necessário” ajuste pela via do emprego, os lucros advindos da “desregulamentação” poderiam, de outro modo, recriar um círculo virtuoso de reinversões no setor que, por sua vez, trariam consigo a abertura de novos postos de trabalho na esteira do processo de expansão da capacidade produtiva. Ao invés disso, contudo, a autonomia decisória concedida às empresas, o rompimento das políticas industrial, de financiamento e de coordenação intra e intersectorial, a liberalização econômica e a própria privatização só fizeram reproduzir indefinidamente os principais traços do tal ajuste. Pois, enquanto se desenrolou o processo de racionalização produtiva na década de noventa, o custo do trabalho se constituiu na principal moeda de troca dos ganhos de competitividade.

Dedecca (2002) encontra na transformação radical do modelo de desenvolvimento o elemento crítico que explica a inversão do eixo de prioridades da política econômica que passou a ter vez no país na virada da década. De acordo com ele, a concepção de *eficiência* balizada por parâmetros microeconômicos está na raiz da desarticulação das variáveis que conformavam um ambiente em que as decisões empresariais eram submetidas e organizadas pelos desígnios macroeconômicos. No Brasil, transitou-se rapidamente de uma concepção à outra. Ainda segundo o autor, a dinâmica econômica vigente antes dos anos 90, que então se aproximava do padrão de produtividade emoldurado por políticas sistêmicas conduzidas e coordenadas pelo Estado, o qual exercia um leque amplo de influências, abrangendo desde fatores como a taxa de juros, o financiamento setorial e até a política salarial; na última década cedeu espaço para a instauração de uma *eficiência* confinada à lógica da empresa. Assim, se os ganhos de produtividade e de competitividade, em última análise, haviam obedecido aos ditames do crescimento econômico combinado com a modernização da base tecnológica; com o recrudescimento neoliberal, assumiram um significado essencialmente diverso, ao se coadunarem preferencialmente com as inovações organizacionais: a mola mestra do processo de reestruturação produtiva.

Ao fazer uma reflexão abrangente acerca da crise do emprego e dos salários na indústria brasileira, Dedecca (1999:10), em outro texto, define o caráter imprimido pelas inovações organizacionais sobre a reestruturação industrial: “as inovações organizacionais aparecem como um campo privilegiado para o processo de modernização em um contexto marcado pela ausência de crescimento da empresa. Ela possui, ao menos, duas importantes virtudes. Viabiliza uma eficiência da produção sem exigência maior por uma modernização tecnológica, permitindo o casamento de gerações bastante díspares de equipamentos (...). Ademais, não exige a mobilização de fundos substantivos que possam ampliar o risco financeiro da empresa. Em suma, a modernização fundada em inovações organizacionais permite a redução da pressão por inovações tecnológicas mais substantivas. As pesquisas (...) evidenciam ser as inovações organizacionais uma via decisiva de modernização das empresas. Essas pesquisas apontam, por outro lado, a redução dos custos, em especial de mão de obra, como um fator valioso do processo. Indicando mais claramente a importância das inovações organizacionais, pois essas diluem os investimentos em equipamentos”.

Na siderurgia, as motivações e os objetivos que estavam por detrás da queda desenfreada do nível de emprego e do atrofamento da expansão da capacidade instalada não diferem em nada das conclusões gerais tiradas acima, porquanto as ditas inovações organizacionais também foram

sobejamente mais salientes no setor do que a difusão das inovações tecnológicas. Porém, a novidade aparece claramente quando as duas formas de abordagem da produção são postas diante da reestruturação produtiva vivida pelas empresas no passado. Paula (1992:258) é taxativo, ao afirmar que nos anos 70 e 80 a automação tomou a dianteira na marcha de modernização do setor. Sob este aspecto, a inflexão do presente deve ser tida como um processo cuja natureza dista inteiramente do anterior.

Entretanto, faz-se mister qualificar o uso das técnicas organizacionais na indústria siderúrgica. As relações destas com a automação adquire uma fisionomia muito particular quando colocadas num tipo de processo de produção tão específico, como é o “processo contínuo”. Nele, ao contrário de outras indústrias, a produtividade gerada a partir da sinergia entre os equipamentos, fomentada pela automatização das plantas, tem ascendência sobre as transformações nas formas de organização do trabalho. A discussão da próxima seção refere-se justamente à análise das repercussões das inovações organizacionais sobre o desempenho operacional das empresas quando estas passam a ocupar o centro da agenda patronal. Veremos que, ao invés de priorizar a “qualidade” e o clima de cooperação entre empregados e gerentes, as estratégias empresariais de busca de ganhos de produtividade se movimentaram em torno do eixo da redução dos custos, baseando-se na precarização das condições gerais de trabalho e nas demissões em massa.

#### **4.3. O sentido social das inovações organizacionais**

Do mesmo modo que as transformações tecnológicas da produção do aço, as inovações das técnicas organizacionais já vinham sendo operadas na siderurgia muito antes do período que compreendeu a privatização. Com efeito, medidas voltadas para a melhoria sistemática dos padrões de qualidade e dos ganhos de produtividade manifestaram-se através da implantação dos assim chamados Programas de Garantia de Qualidade. Esses sistemas de gestão e organização da força de trabalho, que se difundiram em escalas e formas diferenciadas entre as grandes e algumas médias empresas do setor, remontam pelo menos à década de oitenta. Ao criar o seu programa de qualidade ainda em 1977, a Usiminas foi a pioneira do setor na introdução de tais políticas.

Se é verdade que o ímpeto dessas transformações não chegou a ganhar nem de perto a magnitude das inovações tecnológicas, essa defasagem se deveu sobretudo a duas ordens de fatores: a primeira refere-se aos interesses dos agentes sociais da produção (gerentes e operários) na sedimentação de uma “cultura cooperativa” que, segundo o conceito propugnado pelo “modelo

japonês”, é um pressuposto da radicação da qualidade no espaço fabril; e a segunda diz respeito à própria importância que tais transformações têm para o aumento dos níveis de produtividade e de competitividade das empresas, e a repercussão delas sobre o emprego dos trabalhadores, tendo em vista as características intrínsecas do processo de produção do aço.

Contudo, em face da precária capacidade de mobilizar os investimentos necessários à modernização das plantas industriais, que marcou a siderurgia até meados da década de noventa, a baixa performance das empresas sob este aspecto traduziu-se num campo de aplicação desses métodos muito restrito, longe de pôr em marcha políticas de inovações organizacionais sistemáticas e ambiciosas, tal como sugere os princípios do Programa de Qualidade Total (PQT). Apesar da maioria das grandes empresas terem obtido rapidamente as certificações da série ISO entre 1991 e 1993, o emprego e conformidade com a “filosofia” da qualidade inscrita no conceito genérico do PQT e seus efeitos sobre o emprego vão começar a se manifestar mais concretamente na segunda metade da década.

Como vem sendo exaustivamente divulgado pela bibliografia especializada, além de ser conformado por um leque considerável de princípios difusores da ideologia empresarial capitalista, o PQT encerra várias técnicas e práticas de gestão da organização do trabalho, de cujas as mais importantes podemos destacar o trabalho em equipe, a redução de estoques, a focalização no negócio e externalização de atividades, a relação com os clientes, a velocidade do fluxo de informações na empresa e o enxugamento dos níveis organizacionais. Entretanto, algumas dessas técnicas organizacionais não fazem sentido para a produção siderúrgica ou sua aplicação tem um campo muito limitado neste tipo de indústria.

Nesse rol se enquadram as formas externas e internas de uso do *Just-in-Time*. De fato, a redução de estoques nas usinas siderúrgicas é prescindível, em grande medida, porque o seu processo de produção não é compartimentado em sub-unidades produtivas dotadas de autonomia para definir, por exemplo, a quantidade de peças produzidas (como é típico das indústrias de montagem), mas tais sub-unidades fixas são ligadas entre si de forma interdependente e integradas num único fluxo (cadeia de reações físico-químicas) por onde o volume de aço a ser produzido e as suas especificações são determinados de antemão na primeira etapa do processo produtivo e, portanto, inexistente a possibilidade de alteração do *lay-out* das usinas.

Já em relação ao aprovisionamento de matérias-primas, sua aplicação é igualmente reduzida em vista da natureza integrada do processo de produção, que dispensa estoques intermediários

importantes e, no ponto de partida, requer apenas algumas matérias-primas, como o minério de ferro e o carvão, providas geralmente por poucos fornecedores<sup>109</sup>, sem contar o fato de que a maior parte do carvão mineral é importado. Apesar disso, como fica claro nos relatórios anuais da Cosipa, CSN e Usiminas da última década, as melhorias no processo de gestão operacional das empresas no que tange à relação com os fornecedores cingiu-se, por um lado, a ações voltadas para a redução dos níveis de estoques, tanto de matérias-primas quanto de sobressalentes; e de outro, renegociações de compras e contratos propiciando economia de custos.

À rigidez do desenho do fluxo produtivo, sucede-se uma fixidez da disposição dos postos de trabalho que impede a reorganização dos trabalhadores em diferentes moldes, como se assiste há alguns anos na indústria automobilística através da propalada organização em células de produção. Assim como nas outras indústrias de processo contínuo, a natureza do trabalho na siderurgia se expressa nas atividades de monitoramento e controle do processamento do aço. Ao contrário da produção em série, o contato entre os operários e os materiais em elaboração é indireto, sendo a intervenção humana mediada por instrumentos de controle e de operação à distância, haja vista os níveis elevados de insalubridade e periculosidade próprios dos ambientes de trabalho nas usinas. Por outro lado, como assinalam Fleury e Vargas (1987), o trabalho em equipe não constitui novidade na produção siderúrgica; pode-se mesmo dizer que tal flexibilidade lhe é praticamente intrínseca.

Nessas atividades, aliás, o que se demanda aos trabalhadores é atenção e perícia para corrigir os desequilíbrios presentes na composição química da carga em processamento e as alterações nas condições de temperatura e pressão, bem como em eventuais panes e defeitos nos equipamentos. Todavia a habilidade profissional não se resume apenas ao saber e à iniciativa individualizada nem tampouco ao trabalho parcelado. Os imprevistos presentes no cotidiano da produção, apesar de frequentes, constituem os “momentos críticos” que exigem do operário siderúrgico responsabilidade, capacidade de trocar rapidamente informações com seus pares e, tendo em vista a emergência dessas ocasiões, autonomia decisória para equacionar os problemas imprevistos surgidos, sob pena de comprometer toda uma “corrida de aço”.

Esta estrutura “contraditória” da organização do trabalho nas indústrias de processo combina, desse modo, a fixação dos postos de trabalho aos instrumentos de operação com a flexibilidade e coordenação do conjunto das atividades fabris. Isso posto, a subida da curva de investimentos no

---

<sup>109</sup> Ao contrário das indústrias de série, nas indústrias de processo contínuo a eficiência não é medida pela chamada “produção de pequenos lotes”, mas reside justamente na escala e na velocidade do fluxo de produção.

setor a partir de 1994, no que tange à organização do trabalho em equipes, não poderia incidir substantivamente sobre o volume de ocupações porque tais arranjos organizacionais são próprios ao processo de trabalho siderúrgico e se reforçam à medida que se modernizam os equipamentos no sentido da maior integração das etapas da produção. A queda do nível de ocupações é, isto sim, resultante da sobre-acumulação de tarefas que passou a estruturar a rotina de trabalho dos empregados das siderúrgicas durante os anos 90. Em outros termos, a “polivalência”, que enquanto componente central da qualificação do operário metalúrgico da siderurgia habilitava-o a assumir temporariamente tarefas de outrem em virtude da ausência fortuita operários, ou por ocasião de férias e licenças; na última década começa a exibir a sua faceta precarizante, ao ser incorporada no trabalho da usina através do desempenho permanente das atividades laborais outrora executadas originalmente pelos trabalhadores demitidos em decorrência da política de demissões em massa levadas a efeito pelas empresas.

A relação cooperada e autônoma, sob a forma de equipes, é portanto um quesito basilar da qualificação profissional que, em grande medida, caracteriza a especificidade da organização operária nas usinas produtoras de aço. Todavia, ela não desfaz as diferenças hierárquicas nem modifica a sua estrutura. Zilbovicius e Marx, a partir de um estudo *in loci* sobre a organização do trabalho na Cosipa, balizam a margem de autonomia gozada pelos trabalhadores no processo de produção. Segundo os autores, “o trabalho de cada equipe é exercido com certa autonomia em relação aos escalões superiores da administração, sujeito, porém, a um sistema de avaliações e cobranças por parte da supervisão e da coordenação (...) Cada equipe de trabalho, tendo certo grau de autonomia na determinação de rodízios, revezamentos e divisão do trabalho – o que é coordenado pelo chefe de turno – não tem, por outro lado, autonomia na escolha dos métodos de trabalho, ritmo de produção, programação de tarefas etc.” (Zilbovicius e Marx, 1987:134-5).

A avaliação de Oliva (1999), baseada numa pesquisa realizada muitos anos depois (em 1998) junto aos membros dos escalões superiores da Cosipa, CSN, CST e Usiminas, embora de outro modo, vai na mesma direção apontada pelos autores supracitados: “constatamos que as empresas do setor siderúrgico vêm trabalhando exclusivamente com o perfil de competências gerencial, mas ainda não o expandiram para outras posições, como, por exemplo, para profissionais cujos resultados, para serem atingidos, dependam mais do ocupante do que de uma descrição de atribuições elaboradas a *priori*; grupos autogerenciados, para os quais, o resultado individual é

menos importante do que a contribuição para com o trabalho do grupo e cargos desenhados para que os profissionais possam crescer, como os *trainees*” (Oliva, 1999:117).

Pesquisa realizada em 1997 com pequenas, médias e grandes empresas do ramo metal-mecânico fluminense (Malta *et al*, 1998), baseou-se numa amostra que contemplava também a CSN. Os representantes dessa empresa, ao responderem o questionário, atestaram a densidade moderada das inovações organizacionais presentes na empresa. Colocados diante do rol de métodos e técnicas de gestão da produção em vigor à época, os gerentes informaram que o uso de mini-fábricas, arranjo em células e o sistema Kanban tinham pouca utilização; ao passo que implementação de trabalho em grupo, multifuncionalidade e polivalência, engenharia simultânea eram medianamente utilizados. Apenas o CEP, a manutenção produtiva total, a redução do lead time (entrega dos produtos nos prazos pré-determinados), a fabricação *just-in-time* e o planejamento estratégico tinham níveis elevados de utilização.

A evolução da organização em equipes semi-autônomas em direção a formas de trabalho cooperado que denotassem a extrapolação da esfera adstrita à execução para a elevação dos níveis de participação operária na gestão da produção parece ser uma tendência difundida mais recentemente no setor. Com efeito, nos “modelos participativos” de organização do trabalho da siderurgia (como de resto nas outras indústrias), cuja forma mais acabada são os Círculos de Controle de Qualidade, as atividades são desempenhadas por pequenos grupos de uma determinada área de atividade formados voluntariamente por entre cinco e doze trabalhadores – reunidos periodicamente fora da jornada normal de trabalho – incumbidos de identificar e resolver problemas, propor soluções relativas à melhoria da produtividade, qualidade, meio ambiente, segurança do trabalho e redução de custos e, posteriormente, submetê-las à avaliação da administração da empresa.

A penetração dos CCQs nas siderúrgicas brasileiras foi bastante tímida até fins da década de oitenta, situando-se inclusive em patamares abaixo da magra difusão testemunhada na média da indústria nacional. Paula (1992), ao analisar o Survey realizado em 1988/89 com 11 empresas do setor, constatou que em nove delas esta técnica organizacional ainda encontrava-se num estágio bastante incipiente (com participação de menos de 20% dos operários). Somente na Companhia Siderúrgica Tubarão atingiu-se margens superiores de utilização desta técnica, envolvendo um contingente da força de trabalho acima de 40%. O caso em questão, examinado com maior profundidade pelo autor, ajuda a revelar o caráter isolado da difusão dos CCQs. A explicação recai

no fato da companhia capixaba tê-los implantado logo um ano após o início da operação da usina, em 1984, quando os agentes da produção não haviam tido tempo suficiente para cristalizar os seus interesses.

Isso fica patente no posicionamento das empresas ante a perspectiva de levar avante a política de profusão dos CCQs nos próximos dez anos. Das nove empresas pesquisadas por Paula (1992:262), três responderam que não pretendiam implantar tais programas participativos e outras três asseveraram que manteriam o número de grupos abaixo de 20% da força de trabalho empregada. Paula (1992) deduz disso que a interdição dos programas participação se deveu à confluência entre a resistência dos trabalhadores em algumas empresas e, sobretudo, o desejo das gerências intermediárias de conservar a sua autoridade, uma vez que a viabilização dos círculos prescinde de hierarquias e poderia fomentar o aparecimento de líderes no meio operário. Com isso, cremos que na raiz do problema reside menos a capacidade técnica dos trabalhadores de participarem nos ditos esquemas organizativos e mais a institucionalização das relações de trabalho no interior das usinas, arraigada por uma cultura fabril autoritária marcada pelo controle contumaz e, não raro despótico da gerência sobre os operários.

Ao passar em revista uma gama abrangente e variada de estudos datados até o início dos anos 90 sobre a questão da participação dos trabalhadores nos círculos de controle de qualidade e no sistema *just-in-time* na indústria brasileira, Leite (1994, 2000) chegou à conclusão de que as técnicas organizacionais de envolvimento dos operários, ao menos nas grandes empresas, ficou seriamente comprometida porque teve que se submeter ao crivo da gestão autoritária da produção que sempre presidiu as relações de trabalho no espaço recôndito das fábricas. Segundo ela, tais estudos sugerem “claramente desde o início uma opção do empresariado brasileiro por uma modernização conservadora, na qual as iniciativas de reorganização do trabalho tendiam a manter características importantes da organização taylorista/fordista do trabalho como a concentração do planejamento e concepção nas mãos dos técnicos e engenheiros e a centralidade do trabalho individualizado e em tempos impostos” (Leite, 2000:42).

De Paula, em outra pesquisa de âmbito setorial um pouco mais recente, mostrou que a baixa difusão dos CCQs nas siderúrgicas durante o primeiro triênio da década de noventa é explicada pela política de demissões em massa que teria desmotivado o envolvimento dos trabalhadores (Paula, 1993). Embora os dados sejam exíguos e não permitam uma análise criteriosa sobre a dimensão tomada pela política de qualidade das empresas, tampouco uma qualificação mais acurada dos seus

impactos sobre a força de trabalho, verifica-se uma tendência ao aprofundamento do processo de difusão dos CCQs somente a partir de meados da década. A CSN implantou o seu PQT em 1990, mas começou a sedimentá-lo de fato com a sistematização das atividades de treinamento, a criação dos CCQs na linha de produção e o programa de Domínio de Custos a partir de 1994. Segundo os relatórios anuais das empresas, a companhia fluminense constituiu 130 círculos, envolvendo diretamente 1040 trabalhadores. Em 1999, a força de trabalho engajada nesses grupos ultrapassava a marca de quatro mil pessoas. Na Cosipa, havia nesse último ano 402 células de qualidade, abrangendo cerca de três mil trabalhadores (Relatórios Anuais da Cosipa e CSN, vários anos).

Não foi por acaso que as formas mais “participativas” de trabalho começaram a ter vigência na segunda metade dos anos 90. O revés sofrido pela representação sindical dos trabalhadores na esteira do processo de privatização, seguida pela desregulamentação do setor e a liberdade garantida às empresas para fazer uso da força de trabalho franqueou o movimento de adesão operária aos esquemas de CCQ. Ademais, o contexto recessivo de rebaixamento pronunciado dos salários e de demissões constantes impeliu os trabalhadores a contemporizar com a política de qualidade das empresas, facilitada através dos programas de Participação nos Lucros e Resultados, porquanto as metas de ambas as políticas encerram vários pontos em comum (segurança do trabalho, produtividade etc.). Com isso, a contrapartida financeira embutida na PLR, instituída em meados da década, constituiu-se no pólo de atração dos CCQs e, ao mesmo tempo, num meio eficaz de controle do desempenho nos locais de trabalho.

Assim, a implantação bem ou malsucedida de políticas de qualidade tem como componente fulcral a correlação de forças entre capital e trabalho. Cumpre sublinhar que mesmo no Japão, onde essas técnicas organizacionais serviram como exemplo a ser seguido por empresas de outros países, o seu desenvolvimento nos anos 50, sob o manto de uma suposta “paz trabalhista”, somente foi possível graças à derrota do sindicalismo independente em grandes companhias como a Nissan e a Toyota e ao enquadramento legal do movimento sindical daquele país a partir de 1949, que tolheu as atividades das organizações dos trabalhadores (Turchi, 1997). Por outro lado, Wood (1991) e Hirata (2002) chamam a atenção para o fato de que a sedimentação de uma cultura de colaboração operária com os patrões nas empresas nipônicas dependeu do emprego vitalício, promoção por senioridade e mérito, enfim da estruturação de um mercado interno de trabalho robusto. Estes aspectos, segundo eles, constituíram-se nos móveis que enredaram as relações de trabalho no sentido da participação coletiva nos locais de trabalho.

A adesão dos trabalhadores das siderúrgicas em questão, porém, não reflete mudanças substantivas na cultura gerencial. Ao que tudo indica, por detrás da aparente convivência harmoniosa entre trabalhadores e patrões, jaz a continuidade do padrão discricionário de relações de trabalho no chão-de-fábrica, ambientada num estado de permanente insegurança no emprego. Pois além do aprofundamento das políticas de demissão e de arrocho salarial, perdura no seio da fábrica o sentido taylorista das relações sociais de produção, definido estritamente de *cima para baixo*. Vale dizer, a internalização pelos operários de atitudes em prol dos CCQs derivou justamente do inverso da lógica inscrita originalmente no “modelo japonês”, onde as hierarquias dão lugar às competências. No nosso caso, como assinala Oliva (1999), este novo perfil de trabalhador (gestão participativa) não se expandiu para o meio operário, onde a avaliação dos resultados atingidos, do desempenho e a produção de decisões continua sendo um monopólio da gerência.

O plano de economia Projeto Cosipa Viável é um exemplo emblemático disso. Como foi visto no capítulo anterior, no momento em que urgiu a necessidade de reduzir os custos da Cosipa, tendo em vista a ameaça do seu fechamento pelo governo federal por conta da situação financeira crítica que assolava a siderúrgica paulista, os trabalhadores imediatamente mobilizaram, com sucesso, esforços concentrados para mitigar os problemas da companhia. As propostas dos empregados encampadas pelos patrões rendeu uma economia ao redor de dois milhões e meio de dólares<sup>110</sup>. Os diretores da empresa, todavia, demonstraram toda a sua avidez para se apropriar daquela série de procedimentos construídos pelos trabalhadores, ao alijá-los da participação nos níveis decisórios do Projeto.

Desse modo, a forma de organização do trabalho nas grandes empresas siderúrgicas está mais de par com a reflexão geral feita por Fleury (1993:58) a respeito da indústria nacional do que com as interpretações mais otimistas que vislumbram, ainda que em estágio embrionário e difuso, o desabrochar de um possível processo de democratização da gestão no espaço fabril. Para a autora, “a gestação de uma organização qualificante implica em mudanças culturais significativas, para que

---

<sup>110</sup> As sugestões adotadas pela Cosipa: (a) Transportes: racionalização no uso dos equipamentos contratados para serviços de movimentação de cargas. Economia de US\$ 1,1 milhão; (b) Planejamento da produção: redução de prazos de estocagem de carvões e minérios, com minimização dos custos dos insumos. Economia de US\$ 479,7 mil; (c) Vendas: aumento da receita com a venda de escória do alto-forno, ampliação da carteira de clientes e comercialização de outros rejeitos do processo industrial. Economia de US\$ 278,8 mil; (d) Administração: racionalização no uso de transportes (internos e externos) de pessoal. Economia de US\$ 254,2 mil; (e) Laminação: redução dos níveis de estoques de cilindros e de consumo de óleo especial. Economia de US\$ 116,5 mil; (f) Tecnologia: melhoria no rendimento de aprovação do produto acabado. Economia de US\$ 86,2 mil; e (g) Metalurgia: redução do tempo de estadia dos vagões na usina, maior reaproveitamento de calcário, eliminação de vazamentos, com reaproveitamento de óleo de moinho. Economia de US\$ 159,9 mil (A Tribuna de Santos, 21/08/1991).

novos valores sejam realmente incorporados à prática organizacional, tais como: transparência nos objetivos e estratégias organizacionais, co-responsabilidade por estes objetivos e estratégias, aprendizagem continuada, que não fazem parte da cultura empresarial brasileira; a sua implementação esbarra sempre com fortes resistências”.

Sem embargo, a difusão dos CCQs e de outras políticas de qualidade nas empresas se fez acompanhar da melhoria dos níveis de qualificação da força de trabalho nas usinas. Afora o maior grau de escolaridade exigido dos trabalhadores para ingressarem e permanecerem nas empresas, cujo requisito mínimo passou a ser o diploma de curso médio (Oliva, 1999), a ênfase na qualificação traduziu-se na criação de programas de educação básica e numa elevação sensível da carga horária de trabalho dedicada ao treinamento dos trabalhadores. O setor siderúrgico como um todo triplicou o volume de investimentos nesta área entre meados e fins da década (ver Tabela 4.7). Na Usiminas, por exemplo, os diversos programas de qualificação representaram a ascensão dos patamares de treinamento da força de trabalho, passando de 23 horas anuais por empregado, em 1996, para 64 horas anuais por empregado, no ano 2000 (Relatório Anual da Usiminas, 2001:34).

Aqui, entretanto, cumpre relativizar a representação desses dados. Apesar do setor destinar 29 milhões de dólares para o treinamento, este volume de recursos (0,2%) foi irrisório se comparado à totalidade dos US\$ 14,98 bilhões de investimentos realizados (ver Tabela 4.6). Ademais, embora as empresas tenham intensificado as políticas de qualificação da força de trabalho, tudo nos leva a crer que a elevação do grau de instrução formal dos empregados se deveu mais ao saldo das demissões em massa do que aos supostos resultados de inversões endereçadas à mobilidade educacional do pessoal ocupado. As informações estatísticas contidas na tabela abaixo, em termos absolutos, demonstram que os trabalhadores das empresas siderúrgicas nos estratos com grau de instrução inferior ao curso ginásial foram reduzidos em pouco mais de 40%, ao passo que nos outros de maior escolaridade (em conjunto) permaneceu praticamente estável.

Tabela 4.10 – Grau de instrução na siderurgia brasileira (1994-1999)

números absolutos/ participação relativa	1994	1999	1994	1999
Analfabeto	630	301	0,61	0,4
4 <sup>a</sup> série incompleta	10.903	2.210	10,54	2,92
8 <sup>a</sup> série incompleta	37.218	17.110	36,51	22,64
2 <sup>o</sup> grau incompleto	27.463	27.331	26,55	36,17
Superior incompleto	17.611	20.692	17,02	27,38
Superior completo	9.607	7.930	9,29	10,49
Total	103.432	75.574	100	100

Fonte: Rais/MTE.

Uma vez que a escolaridade pouco ou nada informa sobre a política de qualificação, é preciso perscrutar o seu significado. Uma gama considerável de grandes empresas desde o seu nascedouro já formava mão-de-obra própria. Não se tratava apenas da carência de instituições oficiais de ensino técnico. Na verdade, tendo em vista a especialização requerida para aquele tipo de atividade industrial, bem como o isolamento de muitas plantas – notadamente as mais antigas – dos centros urbanos do país, as empresas desde então se muniram permanentemente de força de trabalho qualificada por meio da criação de escolas técnicas profissionais e, em especial, da utilização do expediente *on-the-job training*. Como nota Salerno (2000), o trabalho siderúrgico envolve uma série de habilidades que somente no cotidiano fabril são passíveis de aprendizado, porquanto a distância do trabalho prescrito e formalizado em relação ao trabalho prático é maior nas indústrias de *process* do que noutras.

Apesar das dificuldades para mensurar a qualidade em razão das particularidades de cada uma das empresas, um dos índices (em termos percentuais) comumente utilizados para avaliar a qualidade na produção siderúrgica e de prazo de entrega de produtos dentro dos prazos determinados é o chamado “índice de reclamação dos clientes”. Embora a implementação dos PQTs deva ter se refletido na queda desses índices no setor como um todo, as melhorias alcançadas pelas empresas do segmento de aços planos foram marginais, tendo em vista o fato de que as siderúrgicas já apresentavam no início da década índices exíguos, aquém de 1% de toda a produção realizada. O índice registrado na Cosipa em 1992 (0,31%) regrediu para 0,11% em 1995. A CSN atingiu um índice de 0,05% em 1995 contra 0,58% em 1991. Nesse mesmo ano, a Usiminas detinha um índice mais reduzido (0,08%) que as suas congêneres, evoluiu para 0,04 ainda em 1992. Outras empresas

no início dos anos 90, como a CST (0,15%) e a Mendes Júnior (0,04%), também exibiam índices da mesma magnitude (Relatórios Anuais das empresas; Paula, 1993:53).

A busca de certificação de qualidade nas empresas, outro indicador de qualidade (Paula, 1993), tornou-se um imperativo a partir da virada dos anos 80 para os 90 em todo o setor. No início da década, a maior parte das grandes empresas já haviam logrado a padronização internacional dos seus processos de produção em conformidade de qualidade de produto com base nas normas da série ISO. Cumpre lembrar que “o setor está seguramente numa posição privilegiada em relação aos demais setores industriais, pelo fato de ser exportador maciço e de já ter implantado no passado programas de qualidade, que foram adaptados num passado recente às novas especificações (Paula, 1993:63). Segundo Fleury (1994:25), “Pode-se dizer que, para a maioria das empresas brasileiras, a década de 80 foi de transição extremamente confusa entre situação de não-competição e situação de início de competição, só efetivamente implantada no começo dos anos 90. Nesse período, exceto nas empresas que partiram decididamente para o mercado externo, as questões de qualidade, produtividade e competitividade podem ser melhor caracterizadas como modismos”.

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

No que respeita especificamente à gestão, talvez uma das inovações de relevo implantadas nas siderúrgicas na última década seja o sistema de gestão integrada SAP (Análise de Sistemas de Desenvolvimento de Programas). Esse sistema permite às empresas contar com uma ferramenta capaz de controlar e interligar atividades operacionais, contábeis e financeiras em tempo real, abrangendo simultaneamente as áreas de planejamento, programação, execução da produção e controle da qualidade. Com ele, as empresas almejam proporcionar foco e detectar funções que não agreguem valor e pessoas executando o mesmo trabalho. Na Cosipa e na Usiminas, a implantação

desse instrumento de gestão completou-se em 1999, ao passo que na CSN encontrava-se ainda em curso naquele ano (Relatórios Anuais das empresas).

No que se refere às relações comerciais, houve um incremento da diferenciação dos serviços prestados aos clientes através da adoção de novos sistemas de teleprocessamento, os quais permitem obter informações *on line* sobre o andamento dos seus pedidos. Ao final dos anos 90, CSN e Usiminas intensificaram a logística de vendas com o intuito de aproximarem-se fisicamente do mercado consumidor com a construção de centros de fabricação e distribuição de aço e de serviços específicos, procurando atender diversos setores, destacando-se entre eles o automobilístico. Ambas as empresas participam de *joint-ventures*, instalando plantas no entorno das montadoras de automóveis como base de aprovisionamento de produtos de acordo com as especificações dos compradores<sup>111</sup>.

Certamente que a eficiência comercial e principalmente a otimização do fluxo de informações resultam em grande medida do enxugamento dos níveis organizacionais presentes nas empresas. Entretanto, o *downsizing* dos níveis hierárquicos foi relativamente brando, ao variar de sete (ou oito) para cinco níveis. Exceção feita à CSN, na Cosipa, Usiminas e CST, com a supressão de alguns cargos de escalões intermediários, restaram ainda a diretoria, gerência (departamento, divisão e seção), líderes de área, supervisor ou chefe de turno e operadores. Já na CSN, a estrutura ficou praticamente inalterada desde a sua fase de propriedade estatal. A companhia siderúrgica fluminense manteve o Diretor Superintendente, Diretor de Unidade, Superintendente Geral, Gerente, Chefe de Divisão, Supervisor e, na base da pirâmide salarial, o pessoal operacional (Oliva, 1999).

Contudo, não resta dúvida de que tal enxugamento guarda forte correspondência com a sobrecarga de responsabilidades e de tarefas recebida pelos trabalhadores e com o aprofundamento da política de terceirização que respondeu pela externalização de atividades que anteriormente eram desenvolvidas pelos empregados. Nesse sentido, a combinação entre racionalização produtiva e precarização das condições de uso e de contratação do trabalho fica patente com as mudanças profundas testemunhadas na estrutura organizacional das siderúrgicas. Um dos sintomas mais

---

<sup>111</sup> A Usiminas implantou um centro de distribuição para atendimento *just in time* exclusivo de aço à fábrica da *General Motors* no estado do Rio Grande do Sul. No estado de Minas Gerais, em parceria com a *Fiat Automóveis*, a empresa vem produzindo autopeças, com um programa de entregas diárias à montadora. Em associação com a empresa alemã *Thyssen Krupp Stahl*, a CSN, por seu turno, está construindo uma unidade de produção em Porto Real (RJ) – com o suporte de um centro de serviços localizado em Mogi das Cruzes (SP) – a fim de atender às montadoras das regiões sul e sudeste do país. Aliás, as duas empresas, em conjunto com outras tantas siderúrgicas de todo o mundo, participam do consórcio *Ultralight Steel Autobody (ULSAB)*, que desenvolve projetos voltados para a concepção de aços mais leves e novas tecnologias para a fabricação de carrocerias automotivas.

candentes dessas transformações pode ser atestado a partir das demissões em larga escala de empregados em postos de comando, perseguidas nas empresas em toda a década.

Malgrado a insuficiência de informações para as siderúrgicas privadas, os dados apresentados por Pinho e Silveira (1998:86) e Oliva (1999:107) dão mostras inequívocas do grau pronunciado assumido pelas demissões dos empregados ocupantes de escalões intermediários nas empresas. Além da Acesita e a Usiminas, que reduziram o número dos seus cargos de chefia para além da metade do efetivo: respectivamente, de 240 para 90 (-62,5%) e de 400 para 84 (-62%); todas as demais empresas privatizadas chegaram a dispensar mais de dois terços de todos os gerentes entre o período pré-privatização e o ano de 1998: a Cosipa encolheu o seu quadro gerencial de 384 para 110 (-71,3%), a CSN de 550 para 123 (-77,6%) e a CST de 400 para 84 (-79%).

As estratégias organizacionais das empresas ao longo dos anos 90, ao que parece, estão sendo guiadas preferencialmente por um estilo de terceirização que primou, antes de tudo, pela redução dos custos do trabalho.

A siderurgia não é uma indústria sujeita a uma flexibilização produtiva “radical” em razão da especificidade do seu processo de produção, tal como ocorre em outras indústrias, sobretudo naquelas de processo discreto. Por um lado, o processo semi-contínuo característico da indústria de aço tem um *lay-out* rígido de fábricas integradas entre si e interdependentes cuja natureza não permite a externalização de praticamente nenhuma atividade fundamental e, de outro, requer uma especialização profissional que limita a delegação do trabalho principal a terceiros. Ademais, diferentemente das indústrias de produção em série, o produto siderúrgico – no Brasil, uma *commodity* – não é suscetível a grandes variações de acordo com as flutuações da demanda, sejam quantitativas, sejam qualitativas, que exijam uma liberdade da empresa para controlar o fluxo de entrada e saída de trabalhadores ao sabor do comportamento do mercado.

Assim, apesar da rigidez inerente ao processo de produção e da direção das empresas insistirem que as áreas produtivas são ocupadas exclusivamente pelos trabalhadores registrados com carteira profissional, em nome da “focalização” no principal negócio das siderúrgicas – a produção do aço –, aumentou-se a difusão da terceirização em áreas cada vez mais nobres nas usinas, próximas ao núcleo da produção, em detrimento da força de trabalho empregada e, muitas vezes, qualificada. O comentário de um membro da alta gerência de uma das siderúrgicas deixa transparecer de forma cristalina que os motivos para a contratação de empresas não se encontram na especialização competente que elas porventura poderiam oferecer:

É muito raro alguém chegar aqui [na Cosipa] pra terceirizar o serviço com competência a mais do que o pessoal interno. Eu diria que nunca vi! Você não encontra! Ao contrário, quando você terceiriza, você sempre tem que pegar os empregados da empresa para fazer parte da nova empresa ... da empresa que está entrando – ou ex-empregados, ou aposentados. A Cosipa dá de 100 a zero em todas as empreiteiras, em todas as contratadas que entraram aqui.<sup>112</sup> (Superintendente de Recursos Humanos da Cosipa).

Ao contrário da possibilidade aventada por Fleury e Vargas (1987:37), o desemprego resultante da terceirização e da redução dos níveis hierárquicos nas empresas em questão não está relacionado com a assunção pelos operários do poder de maior autonomia relativamente às tarefas de planejamento e controle a partir da democratização dos locais de trabalho, como já foi discutido aqui. Na verdade, a permanência do clima de despotismo e autoritarismo nas usinas e as estratégias empresariais conservadoras fizeram do desemprego o principal ativo e o protagonista da chamada reestruturação produtiva. Aliás, foi esse expediente que caracterizou a indústria brasileira como um todo na última década. Melo e Carvalho Neto (1998:86) resumem o problema com correção, ao afirmarem que “a terceirização ‘à brasileira’ tem sido mais um expediente, na maioria das vezes, para reduzir custos a qualquer preço, onde a especialização e a busca de qualidade são uma retórica vazia”.

Em suma, com a adoção da forma de gestão baseada na qualidade total, as empresas se beneficiaram reduzindo desperdícios, economizando espaço, recursos físicos, evitando retrabalho; mas a fórmula empresarial específica que garantiu de fato a elevação meteórica das taxas de produtividade teve como âncora justamente a redução do custo do trabalho, notadamente as alterações associadas ao desemprego e à exploração extrema da mão-de-obra. O desligamento em massa de gerentes e a substituição de empregados por terceiros não devem ser creditados tão-somente à racionalização *strictu sensu*, pois paralisações prolongadas – senão definitivas – tiveram lugar nas usinas. O caso mais notório ocorreu na Cosipa, onde a paralisação terminante de uma linha de produção em 1998 determinou um decréscimo do nível de produção da ordem de 30% (de 2.366 contra 3.355 milhares de toneladas) e, com isso, provocou a demissão de 1.365 trabalhadores, isto é, de um quinto de todo o efetivo empregado.

O declínio expressivo do número de unidades organizacionais (administrativas e produtivas) constante na década sinaliza a veemência do desemprego enquanto estratégia empresarial central das

---

<sup>112</sup> Pesquisa de campo.

políticas de produção nas siderúrgicas. A Cosipa e a Usiminas juntas, por exemplo, responderam pelo fechamento de 60% de suas unidades no período correspondente a 1992-1999. Segundo informam os seus próprios relatórios anuais, foram desativadas respectivamente 201 e 158 unidades. Como discutiremos no capítulo seguinte, o desemprego desatrelado de políticas de modernização/racionalização empresarial constituiu-se na pedra-de-toque da “reestruturação produtiva” no setor siderúrgico, redefinindo não só o funcionamento do mercado de trabalho em prol da sua flexibilização, mas o próprio sentido das relações tecidas entre operários e patrões.

## CAPÍTULO 5

### EROSÃO DO MERCADO INTERNO DE TRABALHO E RESPOSTAS SINDICAIS

Como vimos no capítulo anterior, a incontestável modernização industrial por que passou o segmento produtor de aços laminados planos – e, de forma um pouco menos intensa, o setor siderúrgico como um todo –, testemunhada ao longo da segunda metade da década de noventa, não se fez acompanhar pela valorização do trabalho e dos trabalhadores. Ao invés disso, como procurou-se demonstrar no presente capítulo, a melhoria substantiva dos níveis de produtividade e de competitividade lograda pelas empresas, visível a partir da evolução ascendente dos indicadores tecnológicos, organizacionais, de qualidade e de qualificação da força de trabalho, caminhou *pari passu* com a maior insegurança no emprego e com a pioria generalizada das condições de vida e de trabalho dos metalúrgicos.

A permanência desse quadro durante todo o processo de reestruturação que se seguiu à privatização, fortemente emoldurado por políticas patronais de busca de redução dos custos do trabalho através de estratégias de gestão pautadas pelo cruzamento entre as alterações tecnológicas/organizacionais – com tendência social eminentemente precarizante – e o enxugamento maciço de mão-de-obra desvinculado do movimento de modernização da base produtiva, é a maior expressão do quanto esteve ausente do horizonte das políticas de emprego das empresas o interesse no comprometimento e no envolvimento consentidos dos trabalhadores com os seus objetivos pela via da manutenção dos direitos, conquistados anteriormente ao processo que culminou na apropriação das siderúrgicas estatais pela iniciativa privada no início dos anos 90.

Muito ao contrário disso, aproveitando-se do ambiente favorável propiciado pelo afrouxamento da regulação social do mercado e das relações de trabalho no Brasil ocorrido na última década, associado com a escalada do desemprego no mercado nacional de trabalho, as

empresas basearam suas estratégias de gestão no aprofundamento da reprodução desse padrão de relacionamento que, como vimos, potencializou-se em virtude da derrota sofrida pelos sindicatos no que se refere à defesa da continuidade da propriedade estatal do complexo siderúrgico estatal e tudo o que isto representava em termos de conquistas sociais auferidas pelos trabalhadores. Assim, nutrido-se das formas precárias de uso do trabalho preexistentes na siderurgia e ao se valer do enfraquecimento flagrante do poder sindical, a direção de cada uma das empresas determinou o deslocamento do centro do conflito entre capital e trabalho, que nos anos 80 gravitava em torno da questão salarial, para o tema da preservação do emprego, abrindo portanto o caminho para a cristalização de um novo padrão de relações industriais.

### **5.1. Contratos de trabalho**

#### *As demissões em massa*

À diferença dos anos 80, quando as políticas conservadoras das empresas eram refreadas pelo poderio de mobilização e de organização sindicais, a precarização das condições de uso, contratação e remuneração do trabalho, consoante com a progressiva debilidade dos sindicatos presente em toda a década de noventa, foi uma constante realimentada permanentemente pelo forte ajuste numérico da força de trabalho. Porém, não se tratou tão-somente da queda dos níveis salariais, do aumento da jornada de trabalho e da terceirização enquanto fenômenos sociais circunstanciais do mercado de trabalho, mas do significado estrutural assumido por tais fenômenos, que exprime a crescente erosão do mercado interno de trabalho. Nesse sentido, ao que parece, a instabilidade do emprego de parcelas cada vez maiores da mão-de-obra se generalizou em todos os setores das empresas e níveis organizacionais, perpassando as áreas administrativas e da produção e atingindo todos os perfis e categorias de trabalhadores; enfim todos os níveis possíveis, independentemente da diferenciação do grau de qualificação, do tempo de emprego nas empresas etc.

Como já se discutiu no capítulo anterior, o fato da política de demissões ter entrado na agenda das empresas de forma tão contundente ainda no período que antecedeu a privatização e, mais importante, justamente porque ela estava freqüentemente dissociada da reestruturação propriamente dita da base técnica e da organização do trabalho, talvez tenha gerado no meio operário uma consciência e um temor ainda mais agudo do risco eminente da perda do emprego, o que certamente produziu na ação coletiva dos trabalhadores efeitos dissuasivos para além daqueles esperados pelo decréscimo da taxa de sindicalização resultante do encolhimento do número de

associados. Com efeito, conquanto perdurou a atmosfera de forte ameaça de desemprego por toda a década, os sindicatos, de modo geral, se ressentiram de uma capacidade de mobilização operária mais ampla para fazer face à estratégia conservadora levada a efeito pelas empresas em exame.

Se vista somente pela ótica da evolução do efetivo empregado das empresas na década de noventa, que subestima o número real de trabalhadores demitidos, tendo em vista a contratação de mão-de-obra ocorrida nesse lapso de tempo, as médias anuais de desemprego na CSN, Usiminas e Cosipa corresponderam respectivamente ao fechamento de 1.386, 579 e 1.588 postos de trabalho, o que demonstra a dimensão tomada pelo uso de tal expediente. Um dos exemplos mais eloqüentes disso data de dezembro de 1993, quando a Cosipa promoveu 257 demissões<sup>113</sup> no breve intervalo de um mês, deslanchadas logo em seguida à conclusão do processo de privatização, que abrangeu trabalhadores de diversos níveis e funções sem qualquer critério racional ou aparente, às quais a forte oposição “bancada” pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Santos, como será visto adiante, foi insuficiente para contê-las.

No ano seguinte, a Cosipa prosseguiu com as dispensas em massa de metalúrgicos até a data-base da categoria e, após a suspensão pela Justiça do Trabalho da liminar conquistada pelo STIMMES que garantia o emprego a todos os empregados, a direção da companhia, sob o pretexto da necessidade de “recuperar tecnicamente a usina”<sup>114</sup> em decorrência da privatização, decidiu retomar a dispensa de cerca de 250 empregados. A proximidade com a data-base dos metalúrgicos da Baixada Santista animou ainda mais os trabalhadores a rechaçarem aquela atitude patronal, uma vez que a empresa manteve-se intransigente durante as negociações da campanha salarial. A pressão dos trabalhadores contra as demissões chegou finalmente ao ápice quando, reunidos em assembléia na sede do sindicato em 5 de maio, cerca de três mil metalúrgicos da companhia decretaram o estado de greve, que se concretizou poucos dias depois.

A primeira greve de uma empresa de grande porte desestatizada nos anos 90, que contou com uma adesão de 90% dos trabalhadores, terminou em apenas um dia (16 de maio) com a proposta do TRT de manter a estabilidade de 60 dias no emprego e todas as cláusulas do acordo coletivo anterior. Apesar da contrariedade da Cosipa em relação à decisão da Justiça do Trabalho, a categoria, reunida em assembléia na porta da usina, aceitou aquela proposta e decidiu pelo término do movimento paredista, fiando-se na idéia de que o resultado do julgamento costumava ser

---

<sup>113</sup> A Tribuna de Santos, 2 de abril de 1994.

<sup>114</sup> A Tribuna de Santos, 18 de março de 1994.

próximo ao da proposta de conciliação, segundo o presidente do sindicato<sup>115</sup>. Passados cerca de dois meses, tendo em vista a morosidade do julgamento do dissídio coletivo, as demissões voltariam a ocorrer na siderúrgica após o encerramento do prazo de garantia do emprego arbitrado pelo TRT.

Os patrões, ao rejeitarem a proposta do TRT na audiência de conciliação em 17 de agosto, a qual reiterava as cláusulas constantes no acordo do ano anterior, inclusive a que limitava em oito o número de demissões mensais, levou a Cosipa a ser novamente alvo de uma greve. Um dia depois da paralisação dos trabalhadores, a empresa recuou e aceitou a proposta do sindicato de manter intocadas todas as cláusulas anteriores até que fosse votado definitivamente o dissídio da categoria e, ademais, foi determinado pelo TRT que os 60 operários demitidos depois de expirado o prazo de dois meses por ocasião da primeira greve fossem reintegrados aos quadros da empresa. Cinco meses após a data-base, o TRT julgou o dissídio, concedendo uma “Vitória de Pirro” aos metalúrgicos, porquanto a estabilidade no emprego vigoraria por apenas dois meses.

Eventos como as demissões coletivas se deram repetidas vezes durante toda a década na Cosipa, e já se inicia em 1991, quando então foram demitidos 560 trabalhadores somente num único dia do mês de junho daquele ano<sup>116</sup>, portanto bem antes da venda da empresa. A despeito dos acordos firmados entre a companhia e o Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista – tanto no que tange à imunidade à dispensa conquistada pelos trabalhadores que estavam há dezoito meses da aposentadoria<sup>117</sup> quanto pelo resguardo do emprego dos demais empregados através do compromisso tácito celebrado no Projeto Cosipa Viável<sup>118</sup> –, a política de demissões empreendida na ocasião, num gesto unilateral e intempestivo da direção da companhia, “passou por cima” da estabilidade conquistada pelos trabalhadores.

Com o esvaziamento do Projeto Cosipa Viável, as garantias formais de estabilidade no emprego concedidas ao conjunto dos trabalhadores – limitadas a oito dispensas mensais no primeiro triênio da década e por noventa dias a contar da data do dissídio coletivo de 1993 – foram levadas de roldão. Já a cláusula constante no acordo coletivo de trabalho que assegurava o emprego aos trabalhadores que estavam em vias de se aposentar – vigente até o ano 2000 –, flexibilizou-se a tal

---

<sup>115</sup> Pesquisa de campo.

<sup>116</sup> Jornal D. O. Urgente, 10 de novembro de 1994.

<sup>117</sup> ACT Cosipa/STIMMMES: 1990-91.

<sup>118</sup> Os objetivos do Projeto Cosipa Viável podem ser vistos no terceiro capítulo.

ponto que os trabalhadores poderiam optar, por “vontade própria”, pelo pedido de demissão<sup>119</sup>. É indubitável que esta “brecha” constituía-se numa manobra da empresa para levar a efeito as suas prerrogativas de demitir indiscriminadamente os seus empregados<sup>120</sup>, posto que combinava o estímulo financeiro à aposentadoria voluntária (presente nos acordos) num ambiente de incerteza quanto ao respeito aos itens acordados com o sindicato nesta matéria e ao próprio fato de que esta cláusula poderia ser suprimida dos acordos coletivos futuros.

Na CSN, como mostramos no capítulo 4, a maior concentração das demissões ocorreu no período que compreendeu o saneamento pré-privatização (1990-1993), com mais de sete mil dispensas. Não obstante, a política de emprego foi amplamente mais irrestrita na CSN do que nas outras duas siderúrgicas ao longo da década. Se a combatividade da diretoria cutista do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda não conseguiu impedir o ímpeto das demissões na siderúrgica de Volta Redonda, a direção da Força Sindical, inaugurada em 1992, não opôs resistência à retirada dos direitos que garantiam a estabilidade dos trabalhadores da empresa. Justamente no período em que o ritmo das demissões foi mais intenso e concentrado, não houve qualquer acordo, nem tampouco qualquer critério, que restringisse ou pelo menos filtrasse a dispensa maciça da mão-de-obra empregada. Somente no segundo quinquênio é que passou a vigorar alguma restrição às demissões, mas ainda assim circunscrita aos trabalhadores que estavam prestes a se aposentar.<sup>121</sup>

Com efeito, enquanto os trabalhadores da siderúrgica paulista estenderam o tempo de serviço restante para alcançar a aposentadoria para dois anos, a direção da congênere de Volta Redonda tolerou o prazo máximo dos empregados em vias de se aposentar para apenas um ano, malgrado o fato de que a garantia de emprego postulada pela empresa contemplasse tão-somente uma parcela ínfima da mão-de-obra que pôde dedicar toda a sua vida profissional ao trabalho na empresa, já que sob a condição de receber tal direito incluíam-se apenas os empregados que tivessem cumprido todo o tempo de emprego somente na companhia (este prazo reduziu-se para 90% em 1999 e 2000).

Se é verdade que o impacto do “ajuste” do efetivo de trabalhadores não foi tão traumático na Usiminas em virtude do quadro mais “enxuto” de funcionários e de uma cláusula formal acordada entre a empresa e o sindicato – que vigorou até o acordo coletivo de 1997, na qual a diretoria da primeira se comprometia a não lançar mão do desemprego em massa –, a política de demissões

---

<sup>119</sup> A partir do acordo coletivo de 1995 foi aditada à cláusula o item que reservava a estabilidade no emprego somente àqueles empregados com um tempo mínimo de dez anos de trabalho na Cosipa, porém o sindicato conseguiu ampliar o prazo máximo do direito à aquisição à aposentadoria de 18 para 24 meses no ano de 2000.

<sup>120</sup> ACT Cosipa/STIMMES: 1991 a 1995.

praticada pela direção da empresa, apesar de menos sintomática, nem por isso deixou de ser austera, pois seus efeitos encontravam-se diluídos ao longo do tempo, minimizando em alguma medida os seus impactos. Contudo, a partir de 1998, a Usiminas retirou dos acordos a garantia de restrição ao volume máximo de demissões<sup>122</sup>. Aliás, não obstante as diferenças em relação à CSN e à Cosipa no que se refere à intensidade da queda do nível de emprego e do seu grau de concentração em determinados períodos, a política de emprego da Usiminas produziu resultados semelhantes na medida em que em princípios da década o seu efetivo de trabalhadores era substantivamente inferior ao das outras duas congêneres<sup>123</sup>.

Isso é atestado por um dirigente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga:

“A política da Usiminas...ela tem a política de demissão de conta-gotas...Até para não gerar o impacto tão grande na sociedade, assim, como o impacto de comentário e tudo o mais, ela demite...dificilmente demite dois do mesmo setor, mas ela demite...quase todo dia ela demite...”<sup>124</sup>

Convém destacar ainda que a Usiminas até meados da década de noventa procurou colocar em marcha uma política de demissões de cunho seletivo, cujos critérios, embora não sendo de caráter estritamente técnicos, exibiam uma racionalidade que até certo ponto poderia mitigar as tensões provocadas pela ameaça ao emprego; instrumentos estes que, aliás, inexisteram em Volta Redonda<sup>125</sup>. No entanto, tal situação jogava a um só tempo a favor e contra os trabalhadores, tornando ambíguo o posicionamento do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga no campo de forças das relações industriais, na medida em que enquanto poderia perturbar o ritmo das demissões pretendido pela empresa, em contrapartida abria a esta última a possibilidade de tornar o movimento de demissões mais legítimo perante os trabalhadores.

Desde pelo menos o fim dos anos 80, com efeito, a direção da Usiminas firmou o compromisso de rever prontamente as demissões que porventura fossem consideradas injustificadas pelo sindicato dos metalúrgicos, tendo em vista o tempo de serviço do empregado, sua idade e

---

<sup>121</sup> ACT CSN/SMVR: 1996 a 2000.

<sup>122</sup> “A Usiminas se compromete, na vigência do presente acordo, a manter a sua atual política de emprego, não realizando dispensas coletivas de empregados” (Acordo Coletivo, 1989 a 1997). A partir de 1998, passa a vigorar nos acordos tão-somente a disposição da empresa em se empenhar para não efetuar o desemprego em massa: “A Usiminas se compromete, na vigência do presente acordo, a *envidar esforços no sentido de não realizar dispensas coletivas de empregados*” (ACT Usiminas/SINDIPA: 1998 a 2000, grifo nosso).

<sup>123</sup> Ver tabela que mostra o nível de emprego das empresas no capítulo 4.

<sup>124</sup> Depoimento de dirigente sindical (citado em Oliveira, 2000:142).

condições de saúde<sup>126</sup>. Esta cláusula vigente nos acordos assinados entre 1989 e 1995, bem como aquela relacionada à restrição das demissões coletivas de trabalhadores já vista aqui, todavia, foram suprimidas do acordo coletivo celebrado no ano seguinte<sup>127</sup> e, à semelhança do que já vinha ocorrendo na CSN e na Cosipa, amplificou o grau de aprofundamento do padrão discricionário que pautou a estratégia de redução do custo do trabalho por meio do fechamento indiscriminado de postos de trabalho.

A incapacidade patente do poder dos sindicatos na última década para fazer frente à estratégia perpetrada pelas empresas do segmento de aços planos, qual seja da instauração da instabilidade como um elemento presente no dia-a-dia dos trabalhadores, contrastou fortemente com o movimento anterior que presidira a formação e a dinâmica do mercado de trabalho na siderurgia, a qual encaminhou-se no sentido da sua internalização. O desejo patronal de mudar as regras relativas à política de emprego, enquanto premissa das empresas com vistas à desestabilização da força de trabalho, todavia, não é novo; e não é novidade também a oposição sindical a ela. Não obstante, embora não ocupasse o centro de gravidade do tensionamento das relações industriais, sobretudo na década de oitenta – que estava reservado à questão salarial –, as tentativas envidadas com essa finalidade foram anuladas pela perene resistência dos sindicatos.

Sob o aspecto do emprego, Oliveira (1988) aponta para uma realidade aproximada do mercado interno de trabalho nas grandes siderúrgicas, ao descrever a situação na Usiminas nos anos 80, onde a queda do nível de emprego obedeceu a uma dinâmica de fluxo da mão-de-obra baseada nas aposentadorias, saída voluntária de funcionários e demissões por justa causa, embora sem a contrapartida da admissão de novos trabalhadores em virtude da proibição de novas contratações determinada pelo governo federal à época. Malgrado o eixo da pesquisa do autor tenha se voltado para os aspectos tecnológicos e econômicos das políticas de emprego, elementos empíricos para evidenciar a intenção das empresas de enxugar o quadro de empregados, apreendidos pelo prisma das relações de trabalho, mostram que a preocupação dos trabalhadores quanto à possível retirada do direito ao emprego na Cosipa e na CSN encontravam-se na ordem do dia, haja vista o destaque

---

<sup>125</sup> Os acordos celebrados a CSN e o SMVR nos anos 90 não fazem qualquer menção à disposição das empresas de se prestar a examinar ou reconsiderar demissões individuais.

<sup>126</sup> ACT Usiminas/SINDIPA: 1989 a 1994.

<sup>127</sup> ACT Usiminas/SINDIPA: 1995.

conferido a essa questão durante as sucessivas campanhas salariais, em relação às quais as amplas mobilizações sindicais contrárias geralmente lograram sucesso<sup>128</sup>.

### *A terceirização*

A repercussão negativa das demissões em massa sobre os sindicatos ganhou maiores proporções decerto porque foi acompanhada pela substituição continuada de trabalhadores ao longo da década de noventa. A expulsão de contingentes expressivos de trabalhadores da CSN, Cosipa e Usiminas, simultaneamente à incorporação relativamente menor de tantos outros, supostamente mais amoldados ao novo esquema de “empresa privada”, minou em grande medida o poder de contestação sindical, uma vez que os efeitos imediatos exercidos sobre a representação sindical, acarretados pela escalada de dispensas e pelo “corte” contumaz de vários benefícios e outros direitos que o coletivo dos trabalhadores havia logrado conquistar, foram também definidores de um padrão de relações de trabalho marcado pelo desequilíbrio cada vez maior da simetria entre capital e trabalho nas siderúrgicas produtoras de aços planos.

A terceirização do trabalho através da contratação de empresas e de trabalhadores provedores de serviços especializados ou componentes foi um dos outros vértices dessas estratégias empresariais voltadas para emascular o poder de enfrentamento sindical ao longo dos anos 90. Cabe frisar, todavia, que a subcontratação da força de trabalho não é um evento recente na siderurgia brasileira, visto que os serviços mais distantes do núcleo da produção, tais como segurança patrimonial, limpeza, alimentação, transporte de trabalhadores etc., em escalas diferenciadas, já estavam presentes no cotidiano das empresas mesmo antes das transformações sobrevindas com o processo de reestruturação produtiva que teve lugar na última década. Mesmo nas empresas siderúrgicas ex-estatais, a prática da terceirização vinha também sendo difundida desde os anos 80, porém restringia-se igualmente às referidas atividades periféricas à produção do aço.

A participação relativa de trabalhadores terceirizados no total do efetivo do setor entre 1990 e 1999 se manteve estável na década de noventa, girando algo em torno de 17% ao ano. Portanto, o número de terceirizados, em termos absolutos, caiu na mesma medida que o de empregados. Contudo, uma análise pormenorizada revela que o conjunto dos terceiros da área de administração das empresas do setor encolheu a menos da metade, passando de 29,14% para 13,29%, ao passo que os trabalhadores ligados à produção aumentaram a sua participação no universo dos terceirizados, ao

---

<sup>128</sup> Mangabeira, 1992; Jornais da região da Baixada Santista.

passar de 66,85% para 77,18% no período<sup>129</sup>. É verdade que esse movimento seguiu o mesmo sentido da alteração da composição interna do emprego no setor, tendente à maior racionalização do trabalho na área administrativa (tal como foi visto no capítulo 4), porém a maior intensidade do ritmo da terceirização em relação ao do emprego propriamente dito (10,33% contra 5,93%), verificada entre os trabalhadores nas atividades de produção, aponta para o aumento do uso do trabalho subcontratado.

No entanto, se se desagrega a análise por empresa, a realidade é bem outra. Na Usiminas, por exemplo, a evolução do estoque de trabalhadores terceirizados, segundo os dados fornecidos pela própria siderúrgica, evoluiu progressivamente de 1.375 trabalhadores em 1992 para 4.327 no ano de 1999. Ou seja, estes trabalhadores, que representavam 10,17% da totalidade dos ocupados na empresa no primeiro ano, ao final da década passaram a somar mais de um terço (34,98)<sup>130</sup>. O depoimento do dirigente sindical dos metalúrgicos de Ipatinga coletado na pesquisa de Oliveira (2000), todavia, dista completamente dos dados relativos ao número de terceirizados apresentados pela empresa e mostra um quadro ainda mais precário em termos das condições de contratação do trabalho. Para o integrante da diretoria do SINDIPA, em fins da década, o contingente de subcontratados na Usiminas ultrapassava o daquele efetivamente empregado.

A proporção entre subcontratados e empregados declinada acima pelo diretor sindical é análoga ao movimento ocorrido na Cosipa e na CSN. No ano de 1998, a direção da companhia paulista estimava entre os seus trabalhadores indiretos cerca de 7.500 pessoas<sup>131</sup>, quando o número de empregados com carteira assinada naquele ano era de 6.983<sup>132</sup>. Se vista retrospectivamente, esta proporção de 51,78% de trabalhadores terceirizados no quadro de funcionários da empresa representa o avanço vertiginoso dessa forma de contratação em relação ao ano de 1994, quando havia ao redor de 6.000 subcontratados<sup>133</sup> e 10.258 empregados, razão equivalente portanto a 36,9% de trabalhadores sem vínculo formal com a Cosipa.

A siderurgia não é uma indústria sujeita a uma flexibilização produtiva “radical” em razão da especificidade do seu processo de produção, tal como ocorre em outras indústrias, sobretudo naquelas de processo discreto. Por um lado, o processo semi-contínuo característico da indústria de aço tem um *lay-out* rígido de fábricas integradas entre si e interdependentes cuja natureza não

---

<sup>129</sup> Existem também os terceiros ligados às áreas de expansão das usinas.

<sup>130</sup> Oliveira (2000:188-9).

<sup>131</sup> A Tribuna de Santos, 30 de setembro de 1998.

<sup>132</sup> Relatório anual da Cosipa: 1999.

permite a externalização de praticamente nenhuma atividade fundamental e, de outro, requer uma especialização profissional que limita fortemente a delegação do trabalho principal a terceiros. Ademais, diferentemente das indústrias de produção discreta, o produto siderúrgico não é suscetível a grandes e rápidas variações de acordo com as flutuações do volume e do tipo de demanda<sup>134</sup> que exijam uma liberdade da empresa para controlar o fluxo de entrada e saída de trabalhadores ao sabor dos movimentos do mercado, tal como é visto geralmente em setores de bens de consumo.

“A vantagem em terceirizar é focar a sua competência no que lhe interessa mais, no seu *core-business*. O problema deixa de ser meu, é da [empresa] contratada. Eu vou gastar no que eu tenho competência e de capacidade naquilo que interessa...que é indelegável, que é nosso, que é o *core-business*”. (Gerente do alto escalão da Cosipa)<sup>135</sup>

No entanto, no segmento produtor de aços laminados planos, malgrado a limitação técnica própria das indústrias de processo contínuo, as direções das empresas envidaram esforços endereçados ao aprofundamento da prática da subcontratação de mão-de-obra nas etapas nucleares da produção das usinas e num ritmo mais acelerado do que no setor como um todo. Na Cosipa, foram terceirizadas, dentre outras atividades, o setor de embalagens, de bobinas, de manutenção de bateria de coqueria, escarfigem (correção de defeitos superficiais das placas), refratários de altos-fornos, utilização de pontes rolantes, manutenção em algumas atividades da aciaria, limpeza de chapas<sup>136</sup>. Na Usiminas e na CSN, além das atividades arroladas no caso da siderúrgica de Cubatão, subcontratou-se o setor de carboquímicos e a operação da fábrica de oxigênio.<sup>137</sup>

Em que pese o fato das empresas não poderem prescindir da mão-de-obra qualificada – estratégica à continuidade da produção siderúrgica –, a terceirização dos anos 90 compreendeu um processo novo, segundo o qual os trabalhadores terceirizados foram inseridos nas áreas críticas do processo de produção do aço, antes ocupadas exclusivamente aos trabalhadores com carteira profissional. Todavia, mesmo coexistindo com as tarefas essenciais, o trabalho dos subcontratados continua a desempenhar um papel menos importante e sob a permanente vigilância das empresas,

---

<sup>133</sup> Diário Popular, 31 de agosto de 1994.

<sup>134</sup> Mantida a capacidade instalada, apesar do nível de produção variar em função da demanda, o número de trabalhadores não se altera de modo substantivo, pois os postos de trabalho são fixos ao longo da cadeia produtiva independentemente do volume da carga processada.

<sup>135</sup> Pesquisa de campo.

<sup>136</sup> Algumas das empresas de metalurgia subcontratadas da Cosipa: STME, Amoi, Ormec PL, Brasturbo, Sobremetal e Climatec.

<sup>137</sup> Relatórios anuais da CSN, Cosipa e Usiminas (vários anos).

pois estas não confiam o controle das etapas vitais do processo produtivo a esse segmento da força de trabalho.

O testemunho de um dirigente sindical do STIMMMES sintetiza a especificidade da terceirização na esfera da produção siderúrgica:

“Ela [a Cosipa] coloca a operação na mão da empresa e a manutenção na mão da terceirizada. Ela mescla e não confia na terceirização integral. A Cosipa coloca os setores chaves na mão dela mesma e, em paralelo, a manutenção e apoio dos terceirizados, mas com o controle misturado. Embora com menos gente, mas misturado. E isso é comum às outras empresas [siderúrgicas]. Seria uma forma de evitar problemas. Na Cosipa, hoje, tem terceirização na coqueria – no fechamento das portas de bateria –, porque é um serviço muito desgastante. E ela joga de forma inteligente: ela pega uma empreiteira”.<sup>138</sup>

No plano das relações entre as empresas e os sindicatos, a obstrução à terceirização ficou praticamente à margem das negociações coletivas na década de noventa, sendo que em relação à CSN sequer há referências ao trabalho de terceiros nos acordos coletivos. As empresas, como de resto o setor, historicamente nunca estabeleceram quaisquer garantias de proteção efetiva aos trabalhadores subcontratados, apesar da luta sindical pela incorporação desses operários ao corpo de empregados da empresa tenha sido uma das tônicas dos anos 80. Na década de noventa, no máximo, em se tratando da terceirização, o Sindicato dos Metalúrgicos de Santos conseguiu tirar o compromisso da Cosipa de nivelar as condições de trabalho dos trabalhadores subcontratados com o dos empregados diretos da companhia, bem como exercer um certo controle sobre alguns serviços temporários destinados ao atendimento de atividades específicas.

No transcurso dos anos de 1991 a 1993, ficou acertado em acordo e dissídio coletivos que a Cosipa fiscalizaria as condições de trabalho dos empregados das empresas contratadas, a busca da equiparação com o piso salarial dos seus empregados e a preferência pelo recrutamento dos subcontratados no quadro funcional da empresa, desde que respeitadas as normas referentes ao processo de seleção de pessoal. A contratação de mão-de-obra por tempo determinado, apesar da sua baixa difusão na siderurgia, foi objeto de controle dos trabalhadores no mesmo período, pois os acordos previam que a companhia deveria comunicar ao sindicato a natureza, o prazo e a duração de serviços prestados pelas empresas contratadas<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> Pesquisa de campo.

<sup>139</sup> ACT Cosipa/STIMMMES: 1991 a 1993.

A Usiminas, por seu turno, assumiu o vago compromisso de “manter conversações com o sindicato sobre os assuntos relativos a pessoal” por um prazo demasiadamente curto, limitado à vigência do acordo coletivo de trabalho do ano de 1992<sup>140</sup>. Tão logo essa cláusula fosse suprimida dos acordos posteriores, contudo, e em que pese a tentativa do sindicato de mitigar as condições ruinosas de trabalho dos trabalhadores subcontratados, mais grave foi o seu reconhecimento por parte do sindicato de que a terceirização é um fato consumado na empresa, como atesta a cláusula constante nos acordos coletivos celebrados entre a Usiminas e o SINDIPA em 1993 e 1994:

A empresa, no interesse exclusivo da consolidação de boas relações com o sindicato, compromete-se a dar apoio às iniciativas sindicais de estudar, identificar e analisar problemas típicos de empregados de empreiteiras e as hipóteses de “terceirização”. (ACT: 1993 a 1994).

O aprofundamento da terceirização nas usinas com o fito da propalada “focalização” certamente caminhou *pari passu* com a política empresarial de redução dos encargos trabalhistas. Entretanto, cumpre observar que a focalização nas atividades específicas à atividade siderúrgica não é a única razão, senão a menor, que motivou as empresas siderúrgicas a subcontratarem serviços. Índícios claros de que o objetivo que animava as empresas, de fato, residia na redução absoluta dos custos do trabalho foi a substituição recorrente de empreiteiras.

Em 1999, por exemplo, 100 funcionários de uma contratada da Cosipa – a firma Cikel –, que atuava no terminal marítimo da siderúrgica, foram dispensados após a substituição dessa empreiteira por outra, que remunerava com menores salários. A Cikel pagava um salário de R\$ 380,00 para o “ajudante de pier”, um trabalho “desqualificado”; enquanto a nova empresa pagava R\$ 270,00. Dos 100 dispensados, apenas 17 foram absorvidos pela nova empresa recebendo menores salários<sup>141</sup>. A diferença entre a remuneração de terceiros e de empregados com carteira profissional deixa patente a disparidade salarial existente na Usiminas, onde o piso mínimo dos primeiros equivalia a R\$170,00 e o valor dos segundos era da ordem de R\$284,00<sup>142 143</sup>.

Tampouco se pode atribuir à redução dos rendimentos da força de trabalho subcontratada um efeito colateral fortuito – embora declaradamente desejado pelas gerências – da centralização dos esforços das empresas na melhoria do *core-business*. A terceirização no segmento, mais do que isso, elegeu a redução dos custos do trabalho enquanto meta precípua e deliberada dentro da estratégia

---

<sup>140</sup> ACT Usiminas/SINDIPA: 1993.

<sup>141</sup> A Tribuna de Santos, 25 de fevereiro de 1999.

<sup>142</sup> Valores correntes daquele ano.

<sup>143</sup> Oliveira (2000:159).

global de competitividade, dispensando até mesmo trabalhadores reconhecidamente especializados em áreas de apoio direto à produção e, não raro, contratando seus serviços de forma indireta como forma de contornar os problemas relativos à ausência de uma mão-de-obra no mercado de trabalho externo talhada para o afazer siderúrgico.

A Usiminas privilegiou a subcontratação de aposentados por empreitada e/ou serviços de apoio à produção para operar na sua nova linha de laminados a frio, que passaram a receber salários inferiores àqueles praticados pela empresa<sup>144</sup>. A CSN dispensou seus trabalhadores, que criaram o chamado Cinturão de Fornecedores, o qual a siderúrgica se empenhou em organizar. A Cosipa delegou, em 1997, as suas operações de manutenção a quatro ex-empregados, que constituíram a Semag (Serviços de Manutenção Geral Ltda.), encarregada de apoiar a engenharia, reimplantar equipamentos na usina. Outra empresa criada por aposentados da companhia foram a TMM (Técnica de Manutenção e Montagem Industrial), prestadora de serviços de manutenção elétrica, mecânica e hidráulica na área industrial da siderúrgica<sup>145</sup>. Em relação à Acesita, outra grande siderúrgica privatizada na década de noventa, 44 das 150 empresas prestadoras de serviço em 1994, nas áreas de fundição e manutenção, foram criadas por ex-empregados que empregam tantos outros (Leiria & Saratt, 1995:65).

Mais do que os impactos deletérios sobre o ritmo do trabalho e o emprego, a política de terceirização, a exemplo das demissões em massa, surtiram efeitos indiretos sobre a capacidade organizativa dos sindicatos. Isso porque, como mostramos, a terceirização saiu das atividades-meio, que caracterizou a siderurgia brasileira nos anos 80, e passou a abarcar as atividades-fim, notadamente as atividades atinentes ao processo de fabricação do aço. Embora fosse reconhecidamente contraproducente externalizar áreas importantes da empresa ou mesmo substituir a mão-de-obra envolvida diretamente com a produção do aço, o fato é que o núcleo de operários estratégicos responsável pelo andamento a contento da produção, além de ter sido gradativamente encolhido, foi conduzido até o ponto em que as fronteiras que separam o trabalhador indispensável à empresa daquele passível de substituição (ou de continuar na empresa com um contrato de trabalho precário) tornaram-se porosas, movediças e imprevisíveis.

Vista a partir da perspectiva de mais longo prazo, vemos que a terceirização dos anos 90 encerra uma descontinuidade em relação à política de subcontratação que teve lugar na década

---

<sup>144</sup> Oliveira (2000:158).

<sup>145</sup> A Tribuna de Santos, 26 de janeiro de 1998.

precedente não só porque atingiu de modo indistinto praticamente todas as áreas das empresas, mas porque parece indicar exatamente o percurso inverso à política de estabilização do núcleo estratégico dos trabalhadores, em face do estado de precariedade permanente a que eram submetidos os trabalhadores periféricos, pondo em dúvida o papel jogado pela estabilidade enquanto condição imprescindível ao bom funcionamento do processo produtivo, uma tendência típica das indústrias de processo comumente adotada na siderurgia brasileira, tal como sugerem Ferreira (1988) e Borges (1983).

Assim sendo, podemos depreender do fato de que a presença flagrante e generalizada da insegurança no emprego no meio operário não é incoerente com os níveis elevados de produtividade e rentabilidade alcançados pelas empresas siderúrgicas nos anos 90 e que as condições externas passaram por mudanças profundas, as quais transformaram o próprio sentido da relação da empresa com o universo do mercado de trabalho. Mesmo considerando os possíveis desdobramentos negativos para as empresas no futuro, em razão delas possivelmente estarem incorrendo no risco de se desfazer da internalização do seu mercado de trabalho, deve-se levar em conta que a abertura da janela de oportunidades representada pela sobre-oferta de mão-de-obra no mercado geral de trabalho, num contexto de persistente semi-estagnação econômica, contribuiu decisivamente para a passagem súbita da institucionalização para a mercantilização do uso da mão-de-obra.

No campo das relações de trabalho, ao contrário do processo verificado entre os trabalhadores siderúrgicos na última década, as inovações tecnológicas e o processo de burocratização e racionalização que tiveram curso nos anos 80, apesar de permitirem a definição mais clara entre os postos e setores de produção próprios aos trabalhadores estratégicos e não-estratégicos (terceirizados ou sem qualificação), ao invés de potencializar a “divisão política da força de trabalho, reforçou a identidade comum de ‘peões’” (Mangabeira, 1993:88). A explicação da autora recai sobre a perda do *status* de “trabalhador de empresa estatal”, tendo em vista a extinção da estabilidade no emprego com a instituição do FGTS no começo da década de 1970 e os decretos federais do início dos anos 80. A remoção de uma série de direitos destes trabalhadores, tais como as vantagens extra-salariais, fê-los se aproximar dos trabalhadores periféricos, cuja identidade comum se assentava na idéia de “operário metalúrgico”.

Embora seja questionável que a comunidade de interesses políticos entre os trabalhadores tenha como ponto de partida o nivelamento dos direitos, pois como veremos adiante, o *status* de ambos, até pelo menos o momento em que eles foram retirados por ocasião da privatização,

guardavam diferenças substantivas justamente no que tange às vantagens extra-salariais assinaladas por Mangabeira (1993). Porém, acreditamos ser pertinente, pelas razões apresentadas pela autora, que a delimitação entre os trabalhadores que gozavam de estabilidade e melhores condições de vida e de trabalho e aqueles destituídos destes direitos, que ganha contornos mais nítidos ao longo dos anos 80, é obscurecida na última década pela política de terceirização (e de insegurança) da força de trabalho, que invadiu o interior das usinas até as áreas nevrálgicas do processo produtivo, aprofundando assim a divisão política dos trabalhadores.

Nesse sentido, as empresas não se furtaram ao recurso de viabilizar estratégias que implicassem, em alguma medida, a progressiva desestabilização dos seus respectivos mercados de trabalho, inclusive por meio da “periferização” progressiva de boa parte dos chamados *core workers*. O avanço da política de terceirização dos postos de trabalho da produção trouxe para dentro das usinas um dos elementos que geralmente caracterizam o mercado de trabalho das empresas contratadas, a saber, a permanente insegurança no emprego. A ameaça do desemprego instalada nas siderúrgicas – e, mais ainda, o temor do trabalhador de ver a sua condição de empregado regredir à de terceirizado ou demitido – leva ao esgarçamento da organicidade identitária dos trabalhadores, pois tende a afastá-los da vida sindical e, em contrapartida, a aferrarem-se acriticamente aos ditames da empresa, ou seja, os trabalhadores envolvem-se com as metas de produtividade da empresa cada vez mais por meio da coação econômica.

A comparação entre as lógicas do mercado de trabalho numa companhia siderúrgica e numa empresa contratada, suscitada por um gerente, ajudam a balizar o nosso argumento:

“O empregado de uma empresa contratada, ele troca de emprego como se troca de camisa, entendeu. Um real (R\$ 1,00) por hora que você paga a mais, ele muda [de emprego], a filosofia é outra. Então, quando o cara trabalha numa empresa do porte da Cosipa, ele vê vantagens além do salário. Ele trabalha numa empresa maior, que tem uma estrutura de apoio, tem plano de saúde, tem alimentação, tem transporte, tem plano de carreira...que ele pode crescer. Enfim, ele tem vantagens. Então, ele passa a enxergar aquilo como parte da vida dele. Então, ele se especializa. Qualquer um que você encontrar aqui...qualquer operário que você encontrar aqui...qualquer auxiliar administrativo...ele vai dar um ‘banho’ nos empregados das empresas contratadas”. (Gerente de alto escalão da Cosipa).<sup>146</sup>

Em suma, a fragmentação dos interesses dos trabalhadores mediante a ampliação da subcontratação, e inclusive com o instituto das várias formas de contratos temporários, rebateu frontalmente na organização sindical, ao fazer florescer uma constelação de distintos trabalhadores

---

<sup>146</sup> Pesquisa de campo.

dividindo os mesmos locais de trabalho. Além da queda dos níveis de sindicalização resultante e correspondente à diminuição do quadro de empregados nas empresas, tal queda reveste-se do mesmo significado imprimido pelas demissões em massa no que se refere ao temor e à conseqüente inação político-sindical da categoria em face da ameaça sempre presente de perda do emprego, a qual potencializa ainda mais os reflexos dissuasivos sobre a capacidade de mobilização do coletivo de trabalhadores que, por sua vez, redundam automaticamente no enfraquecimento dos sindicatos.

## **5.2. Remuneração do trabalho**

### *A queda estrutural dos salários*

A despeito da economia do custo de trabalho decorrente do decréscimo pronunciado do contingente de mão-de-obra e da ampliação do número de trabalhadores com contratos precários ao longo da década, segundo os dirigentes sindicais dos metalúrgicos de Volta Redonda e da Baixada Santista<sup>147</sup>, logo imediatamente após a consumação do processo de privatização, as empresas trataram de começar a remover outros direitos caros à categoria, vinculados ao rendimento dos trabalhadores, conquistados durante a sua trajetória progressiva, que, somados em termos monetários, e dependendo do tempo de emprego na empresa, variavam entre 25% e mais de 100% do valor incidente sobre a base do salário nominal individual.

Em vista da frágil resistência dos trabalhadores à remoção desses direitos, sob pena de que eles perdessem todos os benefícios na Justiça do Trabalho, o contencioso envolvendo os sindicatos e as empresas em torno desta questão terminou num “acordo”, em que ficou estabelecido a transformação de alguns dos benefícios acumulados pelos trabalhadores na chamada “Vantagem Pessoal por Antiguidade”, salvo para aqueles contratados a partir de 1994 e/ou de 1995, que não fruiriam de nenhum desses direitos a partir de então. Nas siderúrgicas de aços planos, a perda dos direitos dos trabalhadores então recém-contratados começou pela supressão do Adicional de Férias<sup>148</sup>, da Gratificação Extraordinária (ou Especial), do Adicional de Turnos e do Adicional Anuênio<sup>149</sup>. Especificamente para os trabalhadores admitidos na Usiminas a partir de 1994 e/ou 1995, foram excluídos o direito à Gratificação Anual de Assiduidade, ao Adicional por Tempo de

---

<sup>147</sup> Pesquisa de campo.

<sup>148</sup> A transformação do Adicional de Férias dos trabalhadores da Usiminas em Vantagem Pessoal valeu apenas para os trabalhadores contratados (admitidos) até 31 de dezembro de 1993 (Cláusula 7, Acordo de 1993).

<sup>149</sup> ACT Usiminas/SINDIPA (1993 e 1994), Cosipa/STIMMES (1995) e CSN/SMVR (1995).

Serviço, à Licença Prêmio (que foi transformada em 1 salário-base para os contratados antes até 1994).<sup>150 151</sup>

Aos trabalhadores “antigos”, diante de circunstâncias totalmente adversas, não restou outra alternativa senão aceitar formalmente a Vantagem Pessoal como garantia dos benefícios, cujo pressuposto era a fixação dos percentuais registrados no último ano<sup>152</sup>, valores aos quais o acordo coletivo rezava que não haveria contestação por parte do sindicato em qualquer hipótese e em tempo algum<sup>153</sup>. Todavia, ficaram de fora outros direitos, que não foram convertidos na chamada Vantagem Pessoal, tais como o Adicional de Função de Confiança, o Adicional de Quinquênio na CSN, e a Gratificação Especial Extensiva aos Dependentes dos Empregados, Licença Gala, o Auxílio Cesta Básica Alimentar, o Adicional por Tempo de Serviço e a Gratificação Especial Aposentadoria.

A extensão e a profundidade da perda dos direitos, sob a forma de benefícios, que atingiu tanto os antigos quanto os novos empregados, demonstra de modo fidedigno o quanto os sindicatos foram incapazes de fazer face à progressiva autonomização das políticas salariais levadas a efeito nas empresas, que colocaram em marcha acelerada um movimento contrário ao processo de desmercantilização da força de trabalho testemunhado principalmente na década de oitenta, chegando praticamente ao limite estrito dos direitos extra-salariais inscritos nas regras que regulam o mercado geral de trabalho.

A descaracterização da dimensão dos “direitos” em nome da presença da lógica do “mercado”, que vem presidindo as relações de trabalho na siderurgia brasileira nos anos 90, fica ainda mais patente quando as formas flexíveis de remuneração do trabalho passam a pautar o centro das negociações salariais. A chamada Participação nos Lucros e Resultados inicia-se nas empresas siderúrgicas *pari passu* com a sua regulamentação nacional em meados da década. Em todas as empresas do complexo produtor de aços laminados planos, desde então, a PLR tornou-se uma prática comum e constante nas negociações coletivas, tornada também uma espécie de “moeda de

---

<sup>150</sup> ACT Usiminas/SINDIPA: 1993 e 1994.

<sup>151</sup> Adicional de Turno (12% a 20% do salário para aqueles que trabalhavam em turno de revezamento), Adicional por Tempo de Serviço (aumento de 1% sobre o salário a cada ano de serviço), Gratificação Especial ou “Girafa” (um valor fixo pago aos trabalhadores, acrescido de um percentual em razão do tempo de serviço, que representava um acréscimo de 1,5 a 2 salários ao ano), Adicional de Férias (correspondente ao pagamento das férias em dobro) e Gratificação de Assiduidade (equivalente a oito dias de remuneração).

<sup>152</sup> Os trabalhadores da CSN contemplados com a Vantagem Pessoal foram os únicos a não ter os seus benefícios congelados até o último ano anterior à perda destes direitos.

<sup>153</sup> ACT Usiminas/SINDIPA (1993 e 1994), Cosipa/STIMMES (1995) e CSN/SMVR (1995).

troca” dos reajustes salariais irrisórios, que muitas vezes não chegavam sequer a corrigir a desvalorização da renda dos trabalhadores decorrente da inflação<sup>154</sup>.

O engrossamento da remuneração variável na composição do salário, contudo, não se resume apenas ao enfraquecimento conjuntural dos sindicatos no que diz respeito à ausência de respostas à altura do barateamento pronunciado da força de trabalho, mas num horizonte à vista, impõe uma agenda de problemas aos sindicatos, os quais se vêem diante de um dilema insolúvel. De uma parte, em vista da desaceleração do motor inflacionário e da desindexação salarial num cenário de assimetria crescente na correlação de forças políticas, em troca da obtenção de ganhos na renda, os trabalhadores aderiram ao princípio das empresas: a ampliação das margens de lucro. De outra, tal faceta adversa da PLR é contrabalançada pelo fato desta também se constituir potencialmente numa oportunidade para os sindicatos conhecerem a estrutura e o funcionamento da empresa siderúrgica, da sua *performance* produtiva e financeira, enfim, de virem a controlar em certa medida a gestão empresarial do processo de trabalho.

Mesmo considerando a participação dos trabalhadores na PLR levada ao limite, ou seja, em que a aceitação de toda sorte de metas estipuladas pela empresa com vistas ao aumento dos índices de produtividade teria como contrapartida o maior entrosamento com as informações e os problemas da empresa e, assim, a oportunidade de alargamento do canal de negociações com a gerência, de qualquer modo ficaria prejudicado o fortalecimento da representação sindical nos locais de trabalho por esta via, haja vista o marco regulatório legal que restringe a participação plena dos sindicatos na gestão da PLR<sup>155</sup> e o receio das gerências de abrir a “caixa preta” das empresas e, com isso, compartilhar com os empregados a gestão do processo de trabalho nas siderúrgicas (Tuma, 1999).

Independentemente do impasse ideológico a propósito da contemporização dos trabalhadores<sup>156</sup> com os preceitos empresariais embutidos na PLR, em um momento de notável fragilização do movimento sindical, é importante salientar as diferenças entre as formas de participação dos sindicatos nos programas de lucros e resultados das siderúrgicas produtoras de aços laminados planos.

---

<sup>154</sup> Acordos coletivos de todas as três siderúrgicas.

<sup>155</sup> A interferência sindical direta nas negociações de PLR ocorreu pela primeira vez em agosto de 1997, quando então, a modificação da 2ª cláusula da Medida Provisória 860/95 permitiu a participação, limitada a apenas um membro do sindicato, na comissão de empregados da empresa.

<sup>156</sup> Estão excluídos da PLR os trabalhadores contratos por tempo determinado, os estagiários, aprendizes e os prestadores de serviços (autônomos e empreiteiras).

O Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista não aceitou os princípios coincidentes com a PLR na sua inteireza, rechaçando a proposta da direção da Cosipa de promover o “aperfeiçoamento” dos índices e dos instrumentos medidores dos ganhos de produtividade no sentido da individualização da avaliação do desempenho dos trabalhadores, uma vez que o formato das negociações acordado em torno da questão impossibilita a repartição desigual dos dividendos da empresa entre os seus empregados<sup>157</sup>, a não ser por um único critério de diferenciação, proporcional aos salários nominais, que, em todo caso, não implica a competição entre os trabalhadores. Vale ressaltar que, não obstante os abonos destinados coletivamente aos trabalhadores da Cosipa, independentemente da desenvoltura operacional e financeira da empresa, nem por isso deixaram de ser semelhantes em essência àqueles percebidos pelos empregados da CSN e da Usiminas, cujos critérios subordinaram a PLR ao sistema de atingimento de metas individualizadas.

Nas outras duas empresas congêneres, a adesão dos trabalhadores à PLR traduz mais fielmente a uniformização dos sindicatos com os objetivos empresariais, pois nestes dois casos preponderaram as metas setoriais de desempenho dos empregados sobre as metas globais, que acabam por particularizar os critérios de avaliação do desempenho funcional dos trabalhadores. Ilustra esse processo a ocasião em que a direção da CSN pagou aos seus empregados a PLR de 1999 um montante equivalente a 10% dos dividendos (lucro líquido) distribuídos aos seus sócios, os quais foram fracionados desigualmente segundo a avaliação de um grupo específico da CSN – Grupo de Acompanhamento de Metas –, sem a participação de representantes da categoria<sup>158</sup>, incumbido da tarefa de acompanhar as metas alcançadas em cada área da empresa e, com isso, registrar uma cota de remuneração diferenciada devida aos trabalhadores, cuja escala compreendia um gradiente de variação de 1,1 até 1,6 salário-base<sup>159</sup>.

A adesão dos trabalhadores ao programa de participação nos lucros e resultados da Usiminas constituiu-se num caso extremo. Na siderúrgica mineira os empregados estavam representados por uma Comissão de Negociação eleita diretamente por eles, encarregada da discussão, análise e negociações com a comissão da empresa acerca das melhorias nas metas da empresa. Do ponto de vista da distribuição dos lucros, porém, a PLR era mais particularizada do que na CSN, pois o montante de 10% dos dividendos repassados aos trabalhadores foi dividido igualmente entre o lucro vinculado diretamente pela empresa e a outra metade subordinada ao

---

<sup>157</sup> ACTs Cosipa/STIMMMES.

<sup>158</sup> “9 de Novembro”. Boletim do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, nº 327, do dia 25 de novembro de 1998.

<sup>159</sup> Diário do Vale, 2 de junho de 2000.

cumprimento das cinco metas estipuladas no Programa de Metas Globais (ver quadro abaixo). Tanto é que no ano de 1997, a “Cota Individual de Participação” destinada aos empregados da Usiminas perpez 70% do total dos benefícios, enquanto que o restante foi pago de forma linear.<sup>160</sup>

Quadro 5.1 – Indicadores de PLR na Usiminas

Metas / Indicadores	Pesos percentuais do montante a distribuir
Redução de custo	10%
Projetos de melhoria	10%
Produtividade	10%
Frequência ao trabalho	10%
Segurança:	
Taxa de gravidade de acidente	5%
Taxa de frequência de acidente	5%

Fonte: Usiminas (1997).

As diferenças apresentadas na Cosipa com relação às outras duas empresas no que se refere à igualdade dos frutos da PLR para o conjunto dos seus empregados ajuda a explicar também o empenho do Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista em procurar minimizar as disparidades entre o menor e o maior salário praticado na companhia paulista. A preocupação do sindicato com esta questão é visível quando confrontamos a elevação do salário-base dos trabalhadores da siderúrgica entre 1995 e 2000, que registrou um aumento de 31,19%, uma diferença entre R\$343,17 e R\$450,81<sup>161</sup> no período; por outro lado, na Usiminas, além de inferiores, os salários pouco se alteraram nestes cinco anos (12,06% ou R\$288,00 contra R\$257,00). Aliás, a indexação do salário normativo aos reajustes dos salários nominais da Cosipa é uma conquista ímpar do STIMMMES, uma vez que o leque salarial da Usiminas e CSN são mais abertos por conta do valor significativamente menor do salário-base.

Não obstante as diferenças expostas em relação às estratégias sindicais, mais ou menos afinadas com os ditames das empresas, cumpre repisar que o principal interesse comum às três siderúrgicas, a redução dos custos do trabalho, permaneceu incólume. A própria institucionalização da participação dos trabalhadores nos lucros prevê a flexibilização da remuneração, uma vez que desobriga as empresas de incorporarem estes abonos resultantes da PLR aos salários e encargos sociais (INSS, Sistema S etc.), bem como garante a elas plena autonomia para ajustar os valores ao

<sup>160</sup> “Programa de participação nos lucros e resultados dos empregados da Usiminas” (fevereiro de 1996; maio de 1997); “Fique por dentro da PL” (junho de 1996); e “Critérios e cronograma para eleição dos representantes dos empregados na comissão para negociar com a empresa a forma de participação nos lucros ou resultados” (dezembro de 1995).

sabor das circunstâncias. E ainda, as empresas procuraram, quase sempre de forma bem-sucedida, programar o período das negociações em torno da PLR justamente no período em que transcorrem as campanhas salariais, sobrepondo e aliando as duas agendas com a finalidade de tirar proveito da primeira em detrimento da segunda. Não por acaso a parcela fixa cedeu crescentemente o lugar para a parte variável da remuneração do trabalho.

Assim, afora o estímulo e a impulsão à concorrência entre os trabalhadores nos locais de trabalho (notadamente na Usiminas e CSN) provocada pela participação nos programas de resultados, que deve se refletir, em alguma medida, na desintegração dos liames que soldam a organização sindical dos trabalhadores, a relevância da remuneração flexível suscita outro problema correlato: a depreciação pronunciada dos salários dos empregados na siderurgia. Aliada à PLR, a sucessão de abonos anuais assumiu um ritmo regular nas empresas, servindo como uma espécie de compensação à ausência de ganhos reais de salário, que encolheram ao longo dos anos 90. Notadamente após a privatização, não obstante a estabilização dos preços, o poder de compra dos trabalhadores siderúrgicos percorreu uma trajetória cadente<sup>162</sup>. O acúmulo de perdas reais de salário dos trabalhadores na segunda metade da década atingiu níveis sem precedentes nas empresas produtoras de aços planos, bem como no setor, chegando inclusive a não ser objeto sequer de reajuste, em termos nominais, em alguns anos.

As políticas de flexibilização da remuneração do trabalho provocou o rebaixamento sem precedentes dos níveis salariais na siderurgia no breve intervalo de meia década. Enquanto que em 1994, aproximadamente um terço (29,1%) de todos os empregados do conjunto das empresas de laminados planos recebiam salários que variavam de 5 a 10 salários mínimos e praticamente inexistia quem ganhasse abaixo dessa faixa salarial (1,66%); no ano de 2000 houve uma mudança profunda desse quadro, uma vez que aqueles que recebiam abaixo de 10 SM passaram a representar metade (49,3%) do total de empregados e, portanto, foi reduzido em mais de 15% o número de trabalhadores que se situavam acima desse patamar e aumentado em mais de três vezes (5,7%) a proporção dos empregados que recebiam os menores salários das empresas, de até 5 SM. Esta evolução torna-se ainda mais aguda se for considerado a trajetória do valor real do salário mínimo no período.

---

<sup>161</sup> ACTs Cosipa/STIMMMES: 1995 a 2000.

<sup>162</sup> ACTs da CSN/SMVR, Cosipa/STIMMMES e Usiminas/SINDIPA (1995 a 2000).

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

Tabela 5.1 – Evolução dos salários no setor siderúrgico e no segmento de aços laminados planos (%)

Grupo e sub-grupos de ocupações	Segmento de aços planos				Setor siderúrgico			
	Até 5 SM		5 a 10 SM		Até 5 SM		5 a 10 SM	
	1994	2000	1994	2000	1994	2000	1994	2000
<b>Ocupações ligadas à área de gestão e planejamento</b>	<b>0,23</b>	<b>1,35</b>	<b>2,09</b>	<b>3,16</b>	<b>0,02</b>	<b>0,74</b>	<b>1,49</b>	<b>4,32</b>
Diretores, gerentes, chefes e supervisores	0	4,05	3,92	5,09	0	2,22	2,45	11,05
Engenheiros, técnicos e outros profissionais com 3º grau	0	0	2,36	1,31	0,07	0,02	1,63	0,27
Ocupações em atividades administrativas (3º grau)	0,71	0	0	3,09	0	0	0,41	1,66
<b>Ocupações de apoio à produção</b>	<b>0,35</b>	<b>5,51</b>	<b>39,63</b>	<b>63,67</b>	<b>4,61</b>	<b>15,37</b>	<b>37,03</b>	<b>55</b>
Técnicos de escritório (2º Grau)	0,51	7,67	40,19	62,76	5,79	13,73	40,6	56,73
Profissionais da área de manutenção	0,19	3,36	39,07	64,6	3,44	17,01	33,46	53,27
<b>Ocupações ligadas diretamente à produção</b>	<b>1,04</b>	<b>12,56</b>	<b>36,77</b>	<b>51,39</b>	<b>4,46</b>	<b>20,42</b>	<b>36,76</b>	<b>47,49</b>
Operadores siderúrgicos	3,38	26,75	35,88	46,9	11,54	22,63	39,58	52,27
Operadores da área elétrica	0	3,75	36,89	42,06	0,24	5,8	35,71	43,51
Trabalhadores da área de transporte	0,54	16,4	36,13	50,26	2,33	31,12	41,23	46,25
Trabalhadores em atividades auxiliares à op. de inst. Sid.	0,27	3,34	38,2	66,35	3,73	22,15	30,53	47,95
<b>Ocupações de maestria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5,64</b>	<b>9,16</b>	<b>1,47</b>	<b>0,84</b>	<b>12,15</b>	<b>10,15</b>
<b>Todas as ocupações</b>	<b>1,66</b>	<b>5,70</b>	<b>27,43</b>	<b>43,63</b>	<b>4,91</b>	<b>15,78</b>	<b>29,07</b>	<b>40,78</b>

Fonte: RAIS/MTE. Elaboração nossa.

Nota: a metodologia da RAIS que desagrega os dados tal como estão apresentados na tabela se inicia no ano de 1994.

Mais do que o achatamento da remuneração dos trabalhadores, na última década assistiu-se à inversão dos níveis salariais da força de trabalho operária no setor siderúrgico, que amiúde fica ainda mais patente quando decompomos a estrutura ocupacional e discriminamos os principais grupos de empregados existentes nas empresas, do chão de fábrica à alta gerência. Não obstante a queda global dos salários, os trabalhadores ligados diretamente ao processo produtivo e de apoio à produção foram o alvo mais contundente dessa perda.

No que se refere às ocupações de maestria, não houve alterações significativas em termos salariais, pois aproximadamente 90% dos mestres do setor como um todo permaneceram ganhando

salários além de 10 SM em 1994 e 2000, embora o número daqueles que recebiam entre 5 e 10 SM tenha quase duplicado (de 5,64% para 9,16%) no segmento de planos. Já em relação ao conjunto dos trabalhadores do segmento que ocupavam funções adstritas à operação siderúrgica propriamente dita, havia um subconjunto considerável deles que reunia cerca de 63% dos operários da produção que recebia mais de 10 SM no primeiro ano. Entretanto, passados seis anos, esta parcela de trabalhadores tornou-se reduzida: em 1994, 62,1% destes trabalhadores recebiam mais de 10 SM e, no fim dos anos 90, apenas 36% deles continuaram dentro dessa faixa de rendimentos; portanto, nesse intervalo, a proporção de empregados com remuneração abaixo desse nível, evoluiu de 37,8% para 63,9%. O mesmo se sucedeu no setor, onde a intensidade do rebaixamento salarial dos operários foi maior, aumentando a concentração dos trabalhadores abaixo do patamar de 10 SM de 41,2% para 67,9% no período.

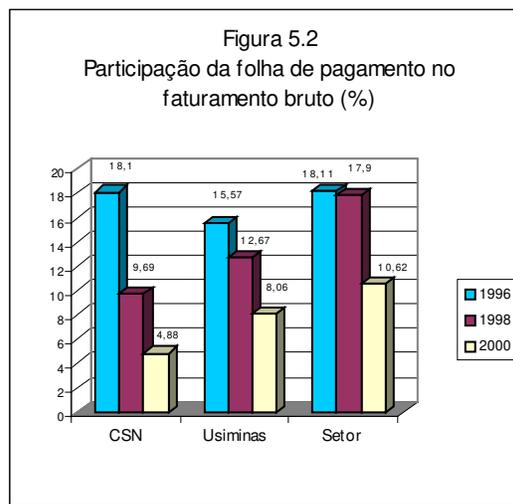
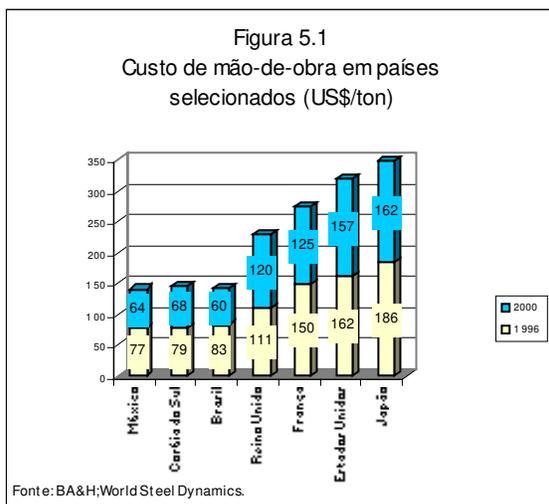
Porém, tão ou mais importante que o deslocamento de três quintos dos operários da produção para faixas salariais inferiores a 10SM, foi o empobrecimento progressivo desta categoria de trabalhadores, cujo quinhão recebido em troca do trabalho dedicado às empresas não ultrapassou o patamar de 5 SM. A pauperização chegada a estes níveis na siderurgia representa um retrocesso do ponto de vista do bem-estar dos trabalhadores, tanto é que em 1994, ano no qual já estava em curso o “arrocho salarial” imposto pelas empresas antes mesmo de sobrevir a privatização, a proporção dos trabalhadores recebendo salários desta ordem era pequena (1,04% no segmento e 4,46% no setor) se comparado ao engrossamento verificado posteriormente, quando esta proporção saltou, respectivamente, para 12,56% e 20,42%. A participação da fração de trabalhadores ocupantes dos postos de apoio à produção nos estratos de menores salários das empresas (de até 5 SM) seguiu a mesma tendência, passando a representar 5,51% no segmento e 15,37% no setor, no ano de 2000.

Aliás, movimento análogo ocorreu no segmento de trabalhadores ligados às ocupações de apoio à produção do aço de uma forma geral, pois a trajetória cadente da média salarial dos ocupantes dos postos das atividades administrativas e dos profissionais da área de manutenção guardam fortes semelhanças com a das ocupações de operação. A proporção desses trabalhadores em 1994 dentro da estrutura salarial das empresas – 40% abaixo e 60% acima de 10 SM na siderurgia – foi invertida em 2000 para 69,18% e 32,82% no segmento e para 70,37% e 29,63% no setor.

No que concerne aos chamados *white collars*, o padrão de rendimentos desta categoria de empregados das empresas permaneceu estável, o que corrobora a conservação intocada da sintonia

entre a estrutura salarial e os níveis hierárquicos na divisão interna do coletivo de trabalhadores e o aumento das disparidades salariais. Em relação aos ocupados nas áreas de planejamento e de gestão, embora eles tenham sido atingidos em média com muito menor intensidade pela redução salarial na faixa inferior a 10 SM relativamente ao pessoal de apoio e de operação, houve um ligeiro aumento da concentração desses trabalhadores nessa faixa. Ao já bastante reduzido número de trabalhadores (2,32% no segmento e 1,51% no setor) desse estrato ocupacional nessa faixa salarial, foram incorporados no período no máximo 6% dos empregados até 2000.

Documento produzido pela presidente da Usiminas corrobora a continuidade da grande importância estratégica dos custos do trabalho no Brasil no âmbito do comércio internacional do aço desde a etapa estatal da siderurgia brasileira: “Até hoje, as vantagens comparativas da siderurgia brasileira tiveram peso importante na sua inserção no comércio internacional. Os menores custos ainda são os da mão-de-obra e do minério de ferro e o maior custo o das despesas financeiras que pesavam sobre as empresas antes do processo de privatização” (Soares, 1994:19). Os dados compulsados pelo IBS e por firmas de consultoria especializada no setor corroboram de forma inquestionável a perda pronunciada do peso da renda do trabalho no faturamento das empresas, consolidando a última posição do país no *ranking* dos produtores tradicionais nessa matéria.



O recuo nas reivindicações dos sindicatos derivado da presença constante do risco de desemprego e da concomitante emasculação da sua organicidade política, num cenário recalcitrante de perda dos direitos dos trabalhadores, ensejou às diretorias das empresas a instauração e o aperfeiçoamento de políticas salariais “flexíveis”. Porém, mais do que primar por formas de remuneração que se alteram de acordo com as flutuações da demanda dos produtos siderúrgicos no mercado, a marca indelével das estratégias de ganhos de competitividade da siderurgia brasileira durante a década de noventa esteve *a priori* pautada na estratégia de redução dos custos do trabalho a partir dos mesmos parâmetros que motivaram, por exemplo, a terceirização.

### **5.3. Uso do Trabalho**

#### *Rotatividade do trabalho*

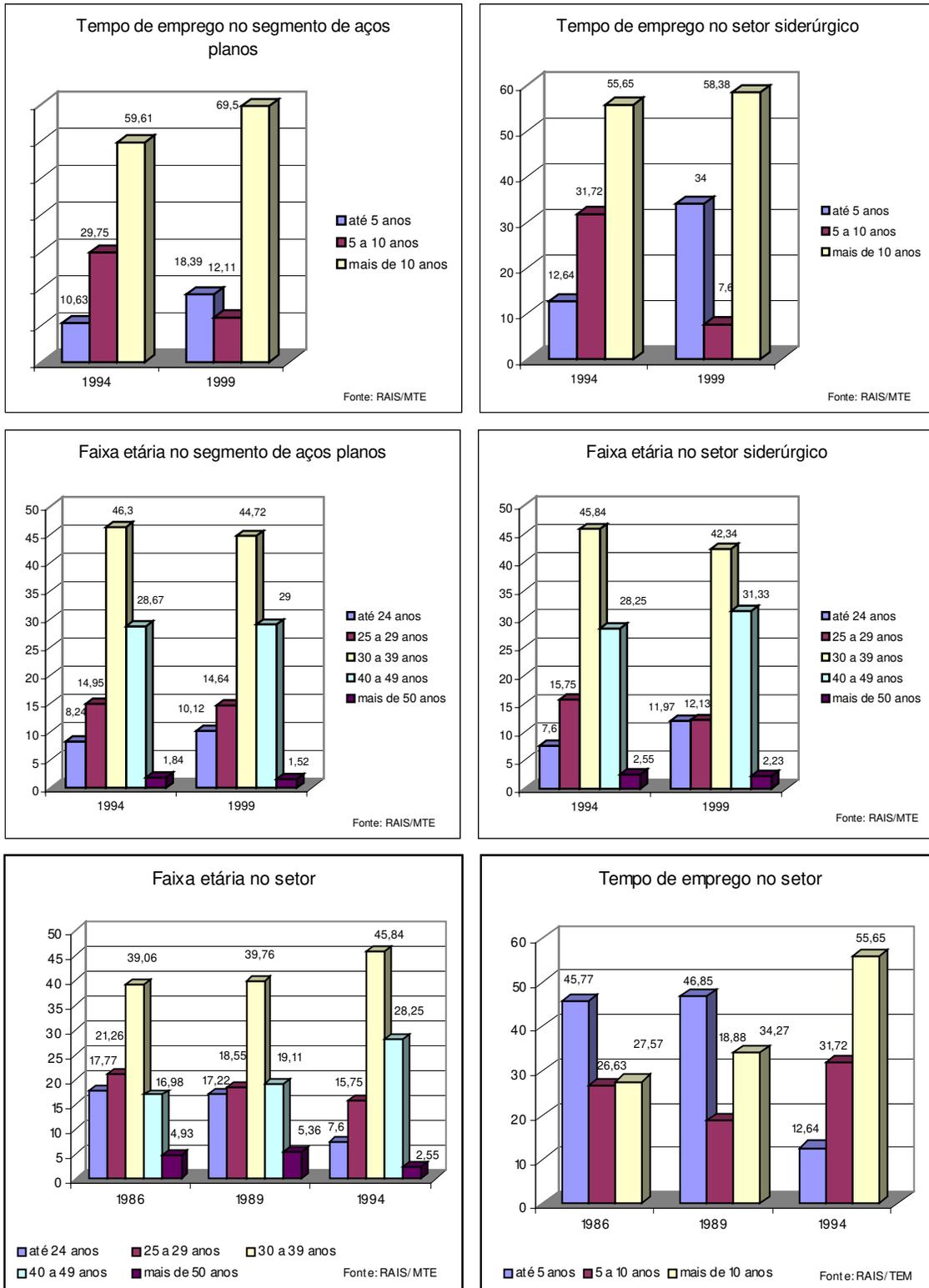
A onda de perda dos direitos dos trabalhadores sob a forma de benefícios e adicionais representou, a rigor, não só a queda salarial significativa dos futuros empregados (embora não fossem salários, constituíam uma remuneração fixa incorporada àqueles), mas o decréscimo da remuneração constituiu-se em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

Para se ter uma idéia aproximada da dimensão da utilização desse expediente, na Cosipa, dos seus 5.300 empregados registrados no ano de 2001, cerca de 3 mil foram contratados após a privatização<sup>163</sup>. Os dados apresentados nas figuras do quadro abaixo confirmam essa tendência, ao demonstrar a proporção tomada pela adoção e avanço dessa prática na década para o conjunto das empresas do segmento produtor de aços laminados planos. No primeiro ano após a privatização, em 1994, apenas 10,63% dos trabalhadores estavam empregados há menos de 5 anos no conjunto das empresas, ao passo que cinco anos mais tarde esta proporção já havia saltado para quase o dobro, correspondente a 18,40% de todo o efetivo empregado.

---

<sup>163</sup> Entrevista com o Presidente do STIMMMES.

Quadro 5.2 – Tempo de emprego e faixa etária no segmento de laminados planos e no setor siderúrgico



O aumento em quase duas vezes dos trabalhadores situados nos estratos com até cinco anos de serviço e, em contrapartida, o encolhimento a duas vezes e meia do número de trabalhadores situados na faixa entre cinco e dez anos de vínculo empregatício atesta a alta taxa de substituição de mão-de-obra praticada na CSN e nas outras duas congêneres, haja vista o fato de que neste período houve uma redução continuada e em grande escala de postos de trabalho. Ademais, o crescimento do número de empregados com até 24 anos de idade (e a estabilização daqueles com idades entre 25 e 29 anos) reforça esse argumento, uma vez que se não estivessem ocorrendo novas contratações no período, a proporção destes trabalhadores no universo dos empregados tenderia a diminuir ao longo do tempo que separa a finalização do processo de privatização do final da década de noventa.

Se tomada como um todo, esta tendência geral reproduziu-se igualmente no setor siderúrgico, onde a intensidade do movimento descrito acima assumiu cores ainda mais fortes. Nele, esse processo agudizou-se também até chegar ao ponto em que, de cada 100 empregados, 34 trabalhavam há menos de 5 anos no setor em 1999, sem contar o ritmo um pouco mais acelerado do crescimento dos trabalhadores com até 24 anos de idade *vis-à-vis* a evolução do quadro de contratação de jovens trabalhadores presente no segmento produtor de aços laminados planos. Cumpre notar que, em ambos os casos, os eventos que se sucederam a partir de 1994 são inéditos. Embora as informações estatísticas fornecidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego não estejam disponíveis para o exame dessa questão no decênio que antecedeu a segunda metade dos anos 90 num nível de desagregação que permita a análise do segmento de aços planos, o fato é que a evolução do *turn over* do setor contrasta sobremodo com o ritmo célere do fluxo de entrada e de saída testemunhado nas empresas entre os anos de 1994 e 1999.

O número relativo de trabalhadores ocupados no setor com até 5 anos de serviço ou até 24 anos de idade permanece estável até 1989 e diminui bruscamente entre este ano e 1994. A queda do número de trabalhadores de 17,22% para 7,6% com menos de 24 anos de idade, e de 46,85% para 12,64% entre aqueles que trabalhavam até 5 anos nas empresas, tem justamente o sentido oposto do que ocorreria no segundo quinquênio. Com efeito, os dois períodos são momentos inteiramente distintos entre si no que se refere ao ângulo da análise que estamos propondo aqui, não obstante os elementos estruturantes de um não excluíssem as características do outro e vice-versa. No primeiro, o desemprego em massa desempenhou um papel primordial na medida em que tinha como objetivo o ajuste bruto da força de trabalho, o qual pressupunha a redução imediata dos custos do trabalho mediante políticas não-criteriosas de demissão. Não foi por acaso que os quadros mais jovens de

trabalhadores das empresas foram os maiores afetados pelo desemprego, já que, como lembra Ferreira & Ferreira (2000:10), esta condição pressupunha custos contratuais menores (verbas rescisórias).

O segundo momento, no entanto, foi orientado por outra lógica, segundo a qual o imperativo das políticas de emprego desenvolvidas nas empresas estava calcado na renovação de grande parte do contingente de trabalhadores que repercutiu no progressivo esvaziamento político dos sindicatos. O caminho aberto para a difusão e generalização da rotatividade de trabalhadores no setor por meio da anulação de uma série de direitos para os trabalhadores siderúrgicos recém-contratados ou para os virtuais entrantes naquele mercado de trabalho desembocou na regressão dos custos do trabalho. Todavia, deve-se ter em mente o fato de que esta política revestiu-se de um significado mais amplo e profundo do que poderia sugerir um expediente motivado pelo aumento circunstancial da rentabilidade empresarial.

Ao contrário do que evidenciam os estudos sociológicos e econômicos acerca do perene e alto nível de rotatividade no mercado de trabalho brasileiro nos últimos 30 anos, sobretudo a partir da instituição do FGTS, na siderurgia a utilização do *turn-over* enquanto variável-chave do funcionamento do mercado de trabalho é relativamente recente. Até fins dos anos 80, ao invés disso, é a internalização do mercado de trabalho que caracterizava o setor, uma vez que, por um lado, o preenchimento dos postos de trabalho requeria imprescindivelmente um saber-fazer construído na fábrica – *on-the-job training* –, em razão da especificidade do processo de trabalho nas usinas, de outro, os sindicatos historicamente pressionaram de forma veemente e contumaz a direção das empresas no sentido da definição das ocupações e da divulgação dos planos de carreira que contemplassem impreterivelmente a mobilidade interna ascendente dos trabalhadores.

Além disso, à maior debilidade e esvaziamento dos sindicatos das empresas em questão, resultante da iminência do desemprego nos anos 90 e reproduzida pela precarização ampliada do trabalho, agregou-se outros elementos que desencadearam este espiral político-sindical descendente e, assim, o desbalanceamento ainda maior da simetria na correlação de forças capital/trabalho. Em termos da organização, a chamada “polivalência” traduziu-se na substituição total da nomenclatura das funções e da própria estrutura ocupacional. As funções, que antes eram delimitadas – como, por exemplo, *Operador 1*, *Operador 2* etc. – passaram a receber uma denominação genérica de *Operador de Aciaria*. A institucionalização da imprecisão das atribuições destas novas ocupações

dos trabalhadores levou-os também a acumular mais de uma função específica sem uma contrapartida salarial condizente.

A luta dos metalúrgicos pela transparência do plano de cargos e salários das empresas – e, com isso, lograr o conhecimento das ocupações – sempre constou na agenda sindical das campanhas salariais e foi objeto de intensos conflitos nos locais de trabalho. Em fins dos anos 80, a configuração da estrutura ocupacional das empresas e a clareza das regras de mobilidade no seu interior, embora tardiamente, começavam gradativamente a ser conquistadas pelos sindicatos. Todavia, consoante a maior intensificação do ritmo de trabalho provocada pela reclassificação flexível das ocupações após as privatizações, as novas regras de mobilidade interna dos trabalhadores decorrentes da alteração da estrutura ocupacional tornaram-se-lhes desconhecidas e, portanto, as perspectivas de uma política de promoção linear e periódica foram interrompidas.

Sucintamente, a maneira pela qual estava disposto dinamicamente esse sistema na Cosipa, comum às outras grandes empresas do setor, era a seguinte: o quadro de carreira era composto por padrões e níveis salariais. De tal sorte que, por exemplo, o *Operador 1* progredia do padrão 20 ao 25; o *Operador 2*, do 23 ao 28; e o *Operador 3*, do 26 a 31; e assim por diante. Se durante a sua função como *Operador 1*, estando no padrão 24, o operário fosse promovido a *Operador 2*, não podia recomeçar do padrão 23, que é o início do nível seguinte. Ele era colocado de forma proporcional. E este profissional sabia exatamente, que de acordo com a sua ocupação, em que nível salarial situava-se. Após a generalização da nomenclatura das ocupações, os trabalhadores passaram a ignorar a sua posição na escala, pois as funções e faixas salariais passaram a variar, sem distinção por níveis, do padrão 1 ao 80. Por conseqüência, classificado genericamente como *Operador*, o operário não saberia a que padrão salarial está enquadrado, nem tampouco qual (e quando atingiria) o próximo.

As transformações nas regras de mobilidade interna nos faz, à primeira vista, supor que houve uma racionalização calcada na impessoalidade no tocante às políticas de promoção. No entanto, conforme o Diretor-presidente do STIMMES, elas não alteraram em nada o poder das chefias de indicar as promoções, cujas preferências recaem sobre os novos trabalhadores:

“O requisito de promoção é o conceito que ele [o empregado] goza junto à sua chefia. A chefia continua tendo um papel preponderante (...) A esse antigo [trabalhador] não é oferecido a oportunidade de promoções. Então, nós temos na Cosipa essa situação esdrúxula e há uma

tendência de renovação de quadros. Só não se deu ainda de forma radical por que a empresa sabe que o empregado antigo conhece, e porque precisa da experiência dele”.<sup>164</sup>

Como demonstramos acima, na verdade a rotatividade de trabalhadores tratar-se-ia de um fenômeno que começa a se enraizar na década de noventa, cuja amplitude dos seus resultados sociais ultrapassou as fronteiras do desemprego e do achatamento dos salários, ao alcançar a esfera da organização sindical. Porém, ao que parece, a rotatividade *per se* não atingiu diretamente o coração da ação coletiva dos trabalhadores, mas constituiu-se no mecanismo que ensejou o enfraquecimento estrutural das organizações sindicais porque antes de tudo ela removeu parte da legitimidade gozada pela sua representação junto às bases. Mais do que as injunções negativas do desemprego em massa e do alargamento do uso de mão-de-obra terceirizada para a vida sindical, a rotatividade insuflou a debilidade dos sindicatos em questão de modo substantivo, na medida em que agiu enquanto o móvel que fomentou da segmentação progressiva do coletivo operário diretamente contratado pelas empresas em duas categorias de trabalhadores bastante diferenciadas uma da outra.

Em outras palavras, além do fato da rotatividade ser uma novidade no funcionamento do mercado de trabalho na siderurgia, ela assumiu a importância que estamos lhe emprestando porque os novos trabalhadores se depararam com a ausência de uma organização sindical dos trabalhadores no interior das usinas e com uma atmosfera de alta insegurança no que diz respeito à preservação do emprego. O contexto francamente desfavorável à contestação das políticas de produção precarizantes e não raro despóticas, articulado com a inexistência de uma correia de transmissão entre o sindicato e a organização operária no espaço fabril – rompida durante o processo que culminou na privatização – que pudesse promover a integração dos trabalhadores entrantes com os trabalhadores “antigos”, com o fito de canalizar os anseios de ambos os grupos e, assim, catalisá-los por meio de uma ação sindical plenamente conjunta, decerto contribuiu para a segmentação da força de trabalho em duas classes de trabalhadores com perfis bastante particularizados.

Podemos depreender que a construção de dois tipos de trabalhadores com fisionomias muito próprias não se cingiu apenas às condições particulares presentes nas relações de trabalho no interior das usinas nos anos 90, mas recebeu uma influência externa às transformações ocorridas nas empresas relevante, a saber, a origem social dos trabalhadores. Caso extremo disso ocorreu na Cosipa privatizada, que comandou um processo de arregimentação de mão-de-obra proveniente de Minas Gerais, sede da Usiminas, donde partiram levas de trabalhadores desarticulados

---

<sup>164</sup> Pesquisa de campo.

politicamente, em direção à companhia através das empresas contratadas em troca de baixos salários, dispostos a trabalhar em condições inadequadas<sup>165</sup>.

Com efeito, as diferenças etárias foram também um fator de primeira grandeza na determinação da segmentação dos trabalhadores, principalmente se se leva em conta a falência dos mecanismos de incorporação sindical dentro das empresas e o contexto desfavorável no qual os novos empregados foram inseridos, haja vista o fato de que a substituição de mão-de-obra engrossou a parcela dos trabalhadores das empresas com tempo de emprego e idade respectivamente inferiores a 5 e a 24 anos, e portanto parte considerável deles ingressaram no mercado de trabalho pela primeira vez nos anos 90, acentuando assim cada vez mais a falta de identidade entre as diferentes gerações operárias.

Malgrado a inexistência de instrumentos metodológicos estatísticos capazes de fornecer informações empíricas para acompanhar a trajetória pregressa desse conjunto de trabalhadores de forma agregada, fica patente o descompasso entre as duas gerações de trabalhadores em tela, que reflete, em última instância, a inoperância dos meios que pudessem soldar os interesses de todo o coletivo de trabalhadores e, assim, sedimentar a solidariedade no seu seio. Isto posto, em virtude da ineficácia dos mecanismos intra-fabris de socialização político-sindical dos trabalhadores entrantes, conjuminada com a opressão deliberada das chefias e a competição ferrenha entre os trabalhadores estimulada por critérios de desempenho funcional individualizantes, obstruiu-se a transmissão intergeracional dos valores e práticas consagradas no chamado *Novo Sindicalismo*, pelo menos no espaço da produção.

Embora fuja do escopo da tese esmiuçar e desdobrar as implicações político-sindicais de diferentes gerações de operários no setor siderúrgico para as relações industriais, vale a pena nos debruçarmos brevemente sobre esse ponto porque auxilia a compreensão dos fatos discutidos aqui, que parecem apontar para a ruptura entre as expectativas dos antigos e dos novos trabalhadores na última década. Ao analisarem como o início da política de racionalização organizacional do processo de trabalho na CSN em fins dos anos 70 demandou a contratação de trabalhadores mais aptos à modernização em curso na empresa à época, Pessanha & Morel (1991;1993) identificaram na renovação dos quadros da empresa, ocorrida na esteira da redemocratização do país, o surgimento de uma postura sindical hegemônica desatrelada das práticas corporativistas pretéritas, orientada estratégica e politicamente a partir de referenciais ideológicos progressistas.

---

<sup>165</sup> Diário Popular (4 a 15 de agosto de 1997).

Se tomarmos, à guisa de comparação, as implicações da inserção dos novos trabalhadores da CSN nos anos 80 e na década seguinte, o que se assiste agora nos sugere uma operação de sinais trocados, claramente oposta à cultura política combativa dos metalúrgicos de Volta Redonda, que ao romperem com a atitude de aquiescência que marcara a prática sindical anterior, elaborou uma atitude incontestável de confrontação política em relação às estratégias patronais em prol da autonomia sindical e da democratização da gestão da produção. Já as informações disponíveis à respeito da rotatividade nos anos 90 no setor parecem indicar que a produção das identidades dos novos trabalhadores estão mais subordinadas à socialização profissional (cada vez mais esvaziada da presença dos sindicatos no interior das empresas) do que à socialização sindical institucionalizada, de modo que prepondera um misto de complacência e receio perante as empresas, criando um caldo de cultura política individualista, muitas vezes identificadas com os valores incutidos pelas empresas.

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

### *Intensificação do trabalho e erosão do mercado interno de trabalho*

Acompanhada pelas demissões, a terceirização crescente nas usinas aponta não só para a queda do nível de qualificação dos profissionais e para a divisão dos interesses da categoria, mas, dada a condição de subcontratado, impõe uma intensificação do trabalho ao resto do efetivo que não encontra paralelo na história recente do setor siderúrgico. Problemas relacionados à saúde ocupacional é típico da produção de aço, processo cuja natureza é altamente insalubre e nociva à capacidade de resistência do trabalho humano. Como lembra Hirata (2002), as indústrias de

processo contínuo caracterizam-se como sendo ambientes de trabalho inerentemente sujos, de alta toxicidade, danosos, ruidosos, perigosos e de temperaturas elevadas, onde os operários ficam permanentemente sujeitos a explosões e queimaduras, correndo até mesmo o risco de perder a vida, o que ocorre mais freqüentemente na siderurgia brasileira do que em outros países.

É bem verdade que parte dos investimentos realizados no setor na década de noventa dirigiram-se para a área de segurança do trabalho e, não raro, desde o início suas normas integraram o rol de requisitos obrigatórios constantes nas metas estabelecidas nos programas de participação nos lucros e resultados das empresas. Porém, a insuficiência e inadequação de alguns dos equipamentos de proteção individual disponíveis nos locais de trabalho mais hostis e, sobretudo, a exposição dos trabalhadores a jornadas diárias de trabalho estafantes, bem como a acumulação por eles de tarefas outrora desempenhadas por outros operários, têm levado as empresas progressivamente a colecionarem índices crescentes de acidentes de trabalho e de incidência de doenças ocupacionais que, muitas vezes, os levam precocemente à condição de inativos, quando não à morte. Na Cosipa pós-privatizada, por exemplo, segundo os dados obtidos pelo Sindicato dos Metalúrgicos, foram registrados inúmeros casos de acidentes em toda a década de noventa, chegando a mais de 100 acidentes no curto intervalo dos seis primeiros meses de 1994. Naquele ano foram registradas ainda quatro acidentes individuais seguidos de morte<sup>166</sup>.

Ao encolher drasticamente o efetivo de empregados a patamares muito reduzidos, as empresas passaram a submeter os trabalhadores que sobreviveram à onda de demissões a uma dedicação excessiva ao trabalho, sob pena de serem dispensados no caso de não estarem aptos a “atingir os níveis mínimos de produtividade”. O crescimento do número de horas extras num ambiente de trabalho “naturalmente” danoso, além dos riscos e das conseqüências nefastas para a saúde, já assinalados aqui, mesmo quando se considera apenas a jornada padronizada, instaurou no interior das empresas uma flexibilização do tempo de trabalho que repercutiu numa mudança que veio a romper os limites da regulação interna da duração do trabalho imposta às empresas pelo movimento sindical que havia tido lugar nos anos 80, visto que a legislação trabalhista permite o uso excessivo das horas extraordinárias.

A equação, aparentemente contraproducente, entre o ritmo crescente de trabalho requerido e o número cada vez mais exíguo de trabalhadores, não é uma contradição segundo a visão empresarial que passa a presidir a gestão da produção nas usinas sob a lógica da redução máxima

---

<sup>166</sup> Diário Popular, 21 de agosto de 1994.

dos custos do trabalho. A combinação de rotinas extenuantes de trabalho com a elevação dos níveis de produtividade demandada aos itens produzidos não é novidade na indústria siderúrgica, mas se intensifica num grau significativo à medida que diminui a capacidade sindical, o que denota a regressão inusitada de um dos direitos básicos dos trabalhadores. Mangabeira, ao pôr em exame a intensificação do trabalho na CSN nos anos 80 antes da assunção do SMVR por uma diretoria sindical cutista, afirma que “em decorrência da gestão autoritária, as horas extraordinárias eram usuais na usina; na verdade, faziam parte da cultura local” (1993:73).

Até finais dos anos 70, na CSN, a chamada “dobra de turno” (quando o turno ainda correspondia a oito horas) e jornadas ininterruptas que se estendiam com frequência até 20 horas de trabalho eram também comuns no setor siderúrgico brasileiro, e encontraram no movimento sindical surgido nos anos 80 uma ampla resistência que reduziu o poder das empresas de extrair mais-valia às custas da saúde dos trabalhadores e ao arrepio dos direitos mínimos previstos na CLT (Correa, 1990). Com efeito, até o limiar da década de oitenta os trabalhadores das siderúrgicas conseguiram coibir a utilização indiscriminada das horas extras, pois a partir de 1979 todos eles (enquadrados ou não no regime de turno de revezamento) estavam impedidos de trabalhar além do dobro de uma jornada diária e, por outro lado, os sindicatos progressivamente conseguiram aumentar o valor do pagamento sobre as horas extraordinárias em patamares acima do estipulado legalmente.

No entanto, na última década o uso excessivo da força de trabalho mediante o expediente das horas extraordinárias alcançou escalas por demais elevadas nas siderúrgicas produtoras de aços planos. Apesar da escassez de informações mais sistematizadas, apenas para termos uma idéia da dimensão tomada por essa prática patronal na Baixada Santista, logo após a privatização da Cosipa, o Sindicato dos Metalúrgicos de Santos denunciou as mais de cinco mil dobras de turno feitas no breve intervalo de um mês somente na área de aciaria, que abrigava à época cerca de 500 trabalhadores. Assim, cada trabalhador fez em média dez dobras, ou seja, trabalharam 80 horas além da jornada normal. Os boletins do sindicato continuaram a informar à categoria da utilização recorrente desta prática em escala cada vez mais ampliada ao longo da década, em todas as dependências administrativas e de produção da companhia.

Já em Volta Redonda, muito ao contrário, nos informativos e boletins editados pelo SMVR desde a privatização da CSN, a questão da sobrecarga horária de trabalho sofrida pelos metalúrgicos permaneceu intocada, pois neles não havia qualquer referência, nem tampouco posicionamento crítico perante o tema, a não ser quando se tratava da retribuição pecuniária devida aos trabalhadores

em razão da superexposição deles às condições insalubres das usinas, próprias do processo de produção do aço; tudo se passou na empresa como se a adoção dessa prática respeitasse os limites toleráveis pelos operários. Na verdade, ocorre que a relação tecida entre o sindicato e a empresa é sustentada pelo acordo tácito segundo o qual é vedada a interferência dos representantes dos trabalhadores nos assuntos internos da empresa que envolvam a política de produção e de gestão da mão-de-obra.

O STIMMES, por assim dizer, soube tirar melhor proveito do uso abusivo das horas extraordinárias do que os outros sindicatos na última década. Apesar de não constar nenhuma cláusula nos acordos coletivos de trabalho sobre o limite máximo de horas, como de resto nos demais casos, todos os acordos assinados entre 1990 e 1999 proporcionavam aos metalúrgicos que prorrogassem a jornada normal de trabalho 100% de acréscimo em relação às horas normais em todos os dias da semana. A exemplo do que se sucedeu na Cosipa, os trabalhadores da CSN também receberam bonificações de horas extraordinárias correspondentes ao dobro do salário nominal, que vigorou até 1997; que também foi o último ano em que os acordos celebrados entre a Usiminas e o SINDIPA previam o pagamento das horas extras, embora restrito ao percentual mínimo definido pela legislação trabalhista<sup>167</sup>.

De todo modo, em nome da competitividade, as empresas siderúrgicas difundiram cada vez mais a precarização do trabalho à medida que o curso da flexibilização das relações de trabalho permitiu a ampliação da margem de manobra patronal. Os metalúrgicos da CSN e da Usiminas foram os primeiros alvos do chamado Banco de Horas, ainda no ano da sua instituição. A introdução desse novo sistema de compensação de “sobretalho” em 1998, baseado no repouso do trabalhador, ao tornar mais flexível a jornada de trabalho, e considerando o grau de liberdade gozada pelos patrões para precarizar as condições de trabalho nos anos 90, diminuiu o já pequeno potencial das empresas siderúrgicas de contratar mão-de-obra em decorrência da terceirização e, mais importante, reduziu diretamente o custo do trabalho em virtude da supressão do pagamento das horas extras.

A Cosipa, por seu turno, tendo em vista a forte oposição metalúrgica, somente dois anos mais tarde conseguiu implantar o sistema de Banco de Horas. Com efeito, assim mesmo o STIMMES negociou melhor as perdas que sobrevieram com a implantação do tal sistema, ao permitir somente a

---

<sup>167</sup> Até o acordo assinado em 1997, as bonificações eram escalonadas da seguinte maneira: 50% na duas primeiras horas, 75% nas demais e 100% para o pessoal de turno de revezamento e pessoal dos demais horários, nos dias de folga e nos feriados legais.

conversão de metade do pagamento das horas extraordinárias em direito de repouso, assim garantindo aos trabalhadores a outra parte da compensação em forma de remuneração, isto é, o direito de receber o valor adicional legal correspondente a 50% do salário nominal, bem como o descanso, à razão de uma hora trabalhada para uma hora e meia compensada; ao passo que as siderúrgicas mineira e fluminense gozavam da prerrogativa de estender integralmente a jornada de trabalho sem qualquer contrapartida monetária.

Mas o aumento da duração da jornada normal de trabalho sobrevindo com o encerramento do regime de turnos contínuos de revezamento com cinco turmas de trabalho, perdida também ao final da década (pois multiplicou-se a intensificação do ritmo de trabalho), representou certamente o fim de um dos últimos direitos mais importantes assegurados pelos trabalhadores siderúrgicos no que se refere às conquistas sindicais obtidas nos anos 80 com relação à administração empresarial, quando os operários siderúrgicos tinham que conviver em condições de trabalho adversas sob a extensa jornada de 48 horas semanais.

Antes da promulgação da Carta Constitucional de 1988 inexistia uma qualificação específica para o regime de jornada de trabalho nas indústrias com turnos ininterruptos de revezamento. Com isso, os operários estavam enquadrados no regime comum que regulava o mercado geral de trabalho. A mobilização dos trabalhadores nesta matéria assumiu um perfil mais nítido com o movimento sindical organizado na esteira da redemocratização do país. Na Baixada Santista, ainda que maneira tímida, a questão já entraria na pauta de reivindicações do STIMMMES em 1983; assim como em Volta Redonda, no ano seguinte, com a eleição da primeira chapa cutista para o SMVR. Entretanto, ambos os sindicatos vão propugnar com maior veemência pela redução da jornada a partir das campanhas salariais de 1986/1987, quando tal perspectiva é aberta com o início dos trabalhos da Constituinte.

No SMVR, dentre as várias reivindicações importantes em jogo, a redução da jornada para os trabalhadores em regime de turno ocupou um lugar de relevo nas lutas sindicais. A eleição de Juarez Antunes para deputado federal, sustentada pela movimentação sindical em Volta Redonda, permitiu canalizar as reivindicações operárias para a Assembléia Constituinte através da obtenção de dezenas de milhares de assinaturas de apoio a projetos e emendas do interesse dos trabalhadores da região Sul Fluminense, organização de caravanas para acompanhar as votações em Brasília e de seminários, encontros e assembléias para incitar o debate naquele fórum (Correa, 1990). Um mês

depois da promulgação do dispositivo constitucional do turno de seis horas diárias, a categoria deflagrou uma greve de ocupação, fazendo com que a direção da CSN cumprisse a lei<sup>168</sup>.

O regime de turnos de revezamento praticado desde então na CSN, e depois difundido nas demais usinas siderúrgicas, compreendia quatro turnos com cinco turmas de trabalhadores em escalas de revezamento, ou seja, cinco equipes de operários se revezavam na semana ao perfazer cada qual seis horas de jornada efetiva durante quatro dias e folgando nos dois restantes. A remuneração do trabalho na média mensal correspondia a 180 horas, porém as jornadas médias efetivamente trabalhadas somavam um número bem aquém daquela carga horária, de 144 horas mensais.

Ao conseguir forçar a Cosipa a adotar a jornada de seis horas, em agosto de 1989, através de um demorado processo judicial movido pelo STIMMMES no qual se denunciava a empresa pela utilização de duas horas despendidas pelos trabalhadores não pagas no entretanto que separou esta data da promulgação do dispositivo legal, os trabalhadores conquistaram em favor próprio o direito devido e a Cosipa ainda teve que preencher os seus quadros com a contratação de cerca de 600 trabalhadores. No início de 1995, a empresa e a categoria assinaram um acordo que modificou o formato do regime para três turnos de oito horas – a chamada Tabela Francesa. Contudo, não se alterou em essência a extensão da jornada, porquanto permaneceram incólumes as cinco equipes de revezamento cumprindo a mesma carga horária e remuneração médias, com a diferença de que ao invés de dois, o operário passou a gozar de quatro dias de repouso. Já os empregados da área administrativa diminuíram a sua jornada semanal de 42,5 para 40 horas, sem a redução dos salários.<sup>169</sup>

Ao encerrar o ciclo de privatizações e, em razão disso, de uma massa de milhares de empregados ser levada de roldão pelos planos de demissão incentivada e dispensas de caráter sumário, os metalúrgicos das siderúrgicas passaram a sofrer, próximo do fim da década, o ataque contundente das empresas para aceitarem o aumento da jornada normal de trabalho mediante a eliminação da quinta turma de operários. Com efeito, afora a Usiminas, que conservou os turnos de seis horas com o revezamento entre cinco turmas, todas as grandes companhias do setor, como a Acesita, Mannesmann, CST, Açominas, CSN e Cosipa, haviam completado a mudança dos seus regimes de turno.

---

<sup>168</sup> Inciso XIV do Art. VII, do Capítulo dos Direitos Sociais da Constituição Federal de 1988: “jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva” (Brasil, 2001).

<sup>169</sup> Acordo Judicial em Processo de Dissídio Coletivo, janeiro de 1995.

Na próxima seção desse capítulo nos dedicaremos com maior profundidade à análise do processo de negociações envolvendo sindicatos e empresas que acabou por resultar no aumento da jornada de trabalho nas siderúrgicas de Volta Redonda e da Baixada Santista. Por enquanto, podemos adiantar que a extinção de uma turma de turno, além de ter acarretado o fechamento de centenas de postos de trabalho, representou, em geral, um alongamento substancial do tempo laboral despendido pelos trabalhadores nas usinas de 1.752 para 2.134 horas anuais, um aumento em mais de um quinto da jornada.

#### **5.4. As respostas do SMVR e do STIMMIES no refluxo sindical**

Sem embargo, a ameaça permanente ao emprego e as demissões testemunhadas nos anos 90 balizou as relações entre os sindicatos e as empresas do segmento produtor de aços laminados planos e, assim, reforçou o enfraquecimento político da representação sindical, tendo em vista que subordinou todas as demais questões (direitos) que estavam em jogo na relação salarial. Além disso, as mudanças operadas na regulação do trabalho no plano macro-institucional, o fim da política de correção periódica da perda salarial vigente nos anos 80 e as taxas crescentes de desemprego levadas a efeito na década inauguraram um ambiente que implicou, direta e indiretamente, o estreitamento da margem de manobra da ação sindical do coletivo de trabalhadores siderúrgicos, cujo limite superior em termos dos resultados práticos nas negociações coletivas atingiu um patamar meramente defensivo.

O número cadente de greves a partir de 1990 é o indicador mais eloqüente disso. Diversamente dos anos pretéritos, quando houve uma profusão de paralisações de relativa longa duração, com a virada da década, este indicador regrediu demasiadamente. Entre 1983 e 1990, o número médio anual de greves e paralisações no setor foi de 9,62. Nesse período, os metalúrgicos da CSN e da Cosipa realizaram inúmeras greves entre 1984 e 1990. Doravante, esse número encolheu sensivelmente. A média passou a ser de 4,5% a.a., praticamente a metade da década anterior. Os metalúrgicos da Cosipa e de duas empresas do Grupo Villares (Aços Villares e Vibasa) foram os responsáveis pelo não desaparecimento por completo do movimento paredista no setor após o processo de privatização, enquanto na CSN e na Usiminas sequer houve algum tipo de mobilização nesse sentido (Costa, 1999:105).

Figura 5.3 – Número de greves e paralisações

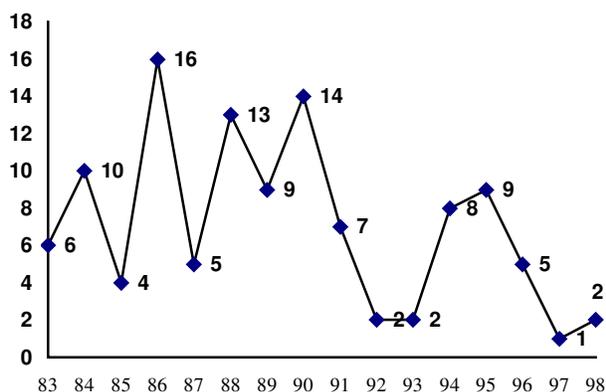
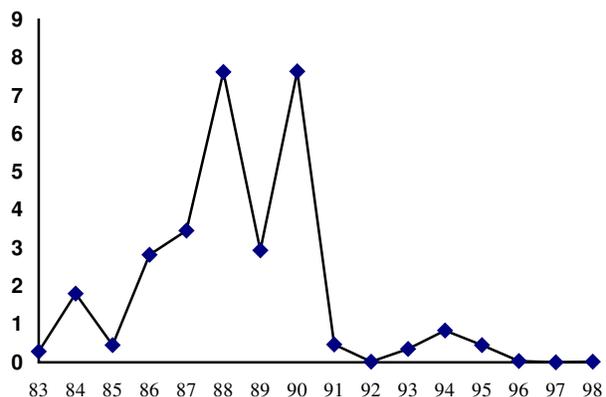


Figura 5.4 – Número de horas paradas (10<sup>6</sup>)



Fonte: Dieese, *apud* Costa (1999).

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

### *As estratégias sindicais*

Tendo em vista o fato de que os resultados objetivos determinados pela reestruturação no segmento de aços laminados planos no transcurso da década de noventa – que por sinal, como foi discutido nesse capítulo, foram incisivos do ponto-de-vista da modificação da dinâmica e da estrutura do mercado de trabalho – são insuficientes e incapazes de refletir de modo fidedigno a potencialidade política dos sindicatos, as suas estratégias e o modo de interação específicos estabelecido entre estes atores, suas bases e as representações patronais; a análise desses fatores a partir, também, do exame das práticas de negociação coletiva desenvolvidas pelas organizações dos trabalhadores e pelas empresas em questão torna, sob esse aspecto, mais factível e consistente a dimensão ganha pela relações de trabalho na siderurgia brasileira.

Para tanto, a reconstrução de processos que *a priori* constituem momentos críticos da vida sindical, tais como as campanhas salariais da data-base, se presta a ilustrar a especificidade do tipo de relacionamento construído entre capital e trabalho. Nesse sentido, a questão da mudança dos turnos de trabalho proposta pela maioria quase absoluta das empresas siderúrgicas foi o evento mais polêmico que surgiu durante os últimos anos da década e, por isso mesmo, foi objeto de intensa discussão das categorias metalúrgicas da Cosipa e da CSN (lembramos que na Usiminas tal proposta nunca chegou a ganhar força), pois representava o aumento substantivo da jornada de trabalho e, correlativamente, mais desemprego. A importância em se retratar à parte as querelas em torno dessa questão deve-se ao fato de que os contrastes característicos do padrão de atuação de ambos os sindicatos e as respectivas direções empresariais assumem cores ainda mais fortes quando confrontadas.

A proposta patronal de alteração da jornada de trabalho dos operários da CSN e da Cosipa, que já se esboçara em 1998, tomou corpo no ano seguinte. As negociações em torno dessa questão perduraram em ambas as empresas por dois anos, quando teve lugar a alteração do regime de turnos através da eliminação da quinta equipe de trabalho. Na CSN, onde trabalhavam cinco turmas se revezando em quatro turnos de seis horas, a retirada da última turma ocorreu no ano de 2000, quando a categoria aprovou, por meio de plebiscito convocado pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, a mudança pretendida pela empresa. Na Baixada Santista, por outro lado, o processo de negociações atravessou ininterruptamente todo o período de maneira altamente conturbada. Apesar de não terem conseguido impedir a implantação do regime de jornada de quatro turnos fixos na Cosipa, os trabalhadores da siderúrgica paulista seguiram nesse tempo rejeitando a proposta patronal, obrigando-a a mudar os planos almejados inicialmente de eliminar uma equipe de trabalhadores com três turnos de oito horas.

Com o fim da vigência do acordo coletivo em janeiro de 1999 – que fora assinado no mesmo mês de 1995 –, o qual estabelecia o funcionamento do sistema de jornada de três turnos com cinco turmas (a chamada Tabela Francesa), a direção da Cosipa convocou os diretores do STIMMMES para uma reunião em 25 de fevereiro de 1999 com vistas a não renová-lo, bem como aumentar a jornada dos trabalhadores da administração. Assim, o clima de insegurança no emprego representado pela demissão de mais de mil trabalhadores em fins de 1998, ocasionado pelo encerramento das operações da Linha 1 de produção de Lingotamento Convencional, avultou-se com a ameaça da empresa de retirar uma turma de trabalho.

Antes mesmo da direção da Cosipa oficializar a proposta de retirada da quinta turma de trabalhadores no dia 12 de março, os metalúrgicos reunidos por diversas vezes em assembléia na sede do sindicato deliberaram reiteradamente pela manutenção do sistema de revezamento em vigor na época. Paralelamente, o STIMMMES sediou em fevereiro a criação do Conselho Interinstitucional do Sistema Usiminas, formado pelos sindicatos dos trabalhadores de Ipatinga, Betim e da Baixada Santista, cuja principal frente de negociações focalizava a manutenção das cinco equipes de revezamento. Subordinado à Confederação Nacional dos Metalúrgicos (da CUT), o conselho tinha como função precípua o estabelecimento de um programa de trabalho com vistas à unificação das lutas contra os problemas comuns que atingiam os trabalhadores das empresas em questão. Entretanto, esta associação não foi conseqüente.

Ao longo das semanas subsequentes, à medida que a empresa aumentava a pressão sobre o sindicato, este procurava contrapor à iniciativa patronal com igual intensidade. De início, além da garantia dos empregos por seis meses, nem mesmo a tentativa da Cosipa de dissuadir o sindicato de seu propósito de manter inalterado o sistema de rodízio de turmas de trabalho oferecendo-lhe em troca uma compensação salarial equivalente a três salários-base foi bem sucedida. Por outro lado, no outro eixo de manobra, a empresa, com a finalidade de debelar o STIMMMES enquanto mediador legítimo da categoria, condicionou a assunção dos benefícios por ela oferecidos à votação secreta e individual de todos os trabalhadores nos locais de trabalho, inclusive daqueles que não estavam enquadrados no regime de revezamento.

Os diretores do sindicato, reuniram-se com a direção da siderúrgica paulista para avisá-la formalmente que o sindicato não acolheria o resultado do escrutínio promovido pela empresa nas suas dependências<sup>170</sup>. Na ocasião, nos boletins da entidade, a diretoria condenou veementemente a tentativa da Cosipa de impor aos trabalhadores um processo de votação sem amparo legal, informando à categoria que as decisões relativas aos interesses dos trabalhadores teria de passar necessariamente pelo crivo da representação sindical, nos moldes definidos tradicionalmente pela categoria: ou seja, por aclamação nas assembléias convocadas pelo sindicato<sup>171</sup>.

Apesar da reprovação taxativa do sindicato, a direção da Cosipa providenciou um plebiscito com todos os trabalhadores nos locais de trabalho, realizado entre 22 e 26 de março (dentre os quais cerca de 40% não estavam enquadrados nos turnos de revezamento), em que a maioria dos votantes

---

<sup>170</sup> Diário Popular, 17 de março de 1999.

<sup>171</sup> O Metalúrgico. Boletim do STIMMMES, 16 e 19 de março de 1999.

foi favorável à proposta patronal acerca da implantação de quatro equipes de revezamento, por 56,4% dos votos. Todavia, os objetivos da empresa foram anulados com a decisão da Justiça do Trabalho (acionada pelo sindicato) de que o plebiscito não tinha qualquer sustentação legal, pois o subdelegado da Delegacia Regional do Trabalho de Santos alegou que somente o sindicato era dotado do legítimo direito de fazer assembléia e ouvir a categoria e; por isso mesmo, o órgão oficial não atendera o convite da empresa para acompanhar a apuração dos votos.<sup>172</sup>

Antes disso, porém, os diretores do STIMMMES já haviam rechaçado oficialmente a proposta de alteração do regime de turnos na empresa, em assembléia no dia 19 de março, fiando-se na prerrogativa de que a decisão da categoria dar-se-ia por aclamação em assembléia devidamente convocada pelo sindicato. Seus diretores negaram-se a votar no pleito convocado pela Cosipa para mostrar que não subscreviam tal atitude patronal. A empresa, por sua vez, declarou que a implantação do novo regime de trabalho seria efetuada a qualquer custo e enviou um ofício ao sindicato, em 1º de maio, no qual exigia que o sindicato celebrasse acordo conforme o resultado do plebiscito, ou implantaria o turno fixo dentro de dez dias.

A esse intento perpetrado pela empresa contra os trabalhadores, o sindicato respondeu com o início de uma ampla mobilização, deflagrada com a distribuição de mais de 12 mil boletins<sup>173</sup>. Além disso, a mobilização extrapolou os limites da própria categoria, envolvendo também representantes dos engenheiros, dos trabalhadores da construção civil, dos aquaviários e dos trabalhadores em serviços de limpeza através de panfletagem na porta da empresa, aumentando assim o espectro de forças a seu favor na área da usina. O maior temor da consecução do fim da quinta turma de trabalho devia-se à demissão de 800 empregados e 700 trabalhadores terceirizados, ao aumento dos riscos de acidentes e à saúde dos empregados.

Contudo, diante da intransigência da empresa quanto à inexorabilidade da volta do regime de turnos fixos – já que este sistema estava supostamente amparado legalmente na Constituição Federal – e do temor da categoria (que estava em campanha salarial da data-base) de que a empresa levasse a contenda da campanha salarial à instauração de dissídio coletivo, o que colocaria em risco outros direitos assegurados até então; o sindicato se sentiu compelido a negociar a defesa da manutenção da cinco turmas de trabalho na reunião convocada pela DRT. Sua contraproposta, aprovada em assembléia, cingiu-se à reivindicação da estabilidade de dois anos no emprego, de um abono de dez

---

<sup>172</sup> A Tribuna de Santos, 24 e 31 de março de 1999.

<sup>173</sup> A Tribuna de Santos, 25 de fevereiro de 1999.

salários-base ao pessoal de turno, que corresponderia ao aumento da jornada e o desatrelamento desse possível acordo do acordo coletivo.

Mas nem assim a empresa cedeu, criando um impasse insuperável no curso das negociações. Pois no mesmo dia em que a entidade sindical comunicou as reivindicações aludidas acima à direção da empresa através de ofício, esta última respondeu que as negociações prosseguiriam apenas se lhe fosse apresentada a ata e a lista de presença da assembléia. Tratou-se de um acontecimento inusitado na história das relações entre a empresa e o sindicato. Na verdade, como forma de pressionar os trabalhadores a pactuarem com a retirada de uma equipe de trabalho, a empresa se utilizou desse artifício para subordinar a campanha salarial à alteração da jornada de trabalho e, ao mesmo tempo, era uma demonstração clara do objetivo almejado de reduzir o efetivo de empregados.

A morosidade forçada pela empresa para iniciar o curso das negociações do acordo coletivo, que não aceitou debater nenhum dos mais de 100 itens contidos na pauta de reivindicações, abriu caminho para o acirramento da relação de conflito. Ao não admitirem o pretexto utilizado pela empresa de requerer documentos internos do sindicato, mais de três mil metalúrgicos deflagraram, em 29 de abril, uma série de paralisações de 1 hora nos horários de entrada de todos os turnos, o que forçou a direção da Cosipa a retomar as conversações. Ante a pressão dos trabalhadores, a empresa recuou e propôs a revisão dos pontos da pauta. Depois de três rodadas de negociações sem conseguir desvencilhar a campanha salarial da questão específica da jornada de trabalho, os trabalhadores assistiram a empresa começar a promover a implantação do turno de 6 horas em maio (em caráter provisório, até que fosse implantado definitivamente o turno fixo) e, mais ainda, a impedir a renovação do acordo coletivo da categoria em 1999, como de fato aconteceu.

A rigidez imposta pela Cosipa com a paralisação do processo negocial do acordo coletivo e a ameaça de implantação dos horários fixos de trabalho mobilizou os familiares dos metalúrgicos, que passaram a se envolver cada vez mais nas discussões e assembléias do sindicato. Mulheres e filhos dos operários formaram uma comissão ligada ao sindicato e participaram ativamente dos protestos contra as medidas tomadas pela empresa. Exemplos disso foram as panfletagens e “panelaços” organizados na porta da empresa, bem como os pedidos de audiência com o presidente da companhia. Em relação ao envolvimento da comunidade local, o sindicato promoveu uma série de reuniões por bairros e cidades de toda a Baixada Santista durante o segundo semestre, com o apoio expresso da Igreja Católica.

Aliás, o sindicato ampliou o seu arco de alianças com outras entidades sindicais e com os partidos políticos. Além do apoio recebido por outras categorias profissionais, esta entidade passou a aglutinar forças partidárias, que intercederam junto ao presidente da Cosipa, ao governador do estado de São Paulo e até a Presidência da República<sup>174</sup>. Em outra frente de atuação, a própria diretoria do sindicato encarregou-se de levar à Brasília um dossiê sobre a situação na Cosipa aos integrantes da Comissão de Legislação Social e Economia da Câmara dos Deputados, e aos magistrados do TST.

Em contrapartida, paralelamente ao andamento conturbado das negociações, os engenheiros, que após uma história de dez anos de negociações salariais conjuntas com os metalúrgicos (mesma data-base), cedendo à exigência patronal, resolveram entregar a ata e lista de presença da sua assembléia específica e fecharam um acordo coletivo à parte, o qual admitia a retirada de uma turma de trabalho. Isso constituiu mais uma estratégia da empresa visando dividir os trabalhadores da siderúrgica, pois os engenheiros nem mesmo trabalhavam segundo o regime de turnos. Não por acaso alguns dias depois algumas chefias passaram a pressionar os operários nos locais de trabalho para assinarem o termo de adesão do acordo salarial dos engenheiros.

A retaliação empresarial à resistência operária em consentir com a eliminação de uma turma dos turnos no espaço recôndito da usina atingiu também os próprios líderes sindicais. Assim, a direção da companhia, alegando o término da vigência do acordo da categoria em abril, deu ordens expressas proibindo todos os diretores sindicais de adentrar as suas dependências. Outros diretores que atuavam na área da produção, quando não demitidos, foram remanejados para os setores administrativos por não terem assinado o termo de adesão ao acordo dos engenheiros. A diretoria do sindicato também foi impedida de participar das reuniões no âmbito da CIPA. Enfim, para fazer valer os interesses dos patrões sobre um direito tão caro aos trabalhadores, o despotismo habitual ganhou contornos ainda maiores.

Em agosto o conflito entre a Cosipa e o STIMMMES acirrou-se ainda mais quando o segundo obteve liminar na Justiça do Trabalho que impedia a primeira de reduzir um turno de trabalho, que já vinha sendo implantado em algumas áreas da usina. Uma semana mais tarde foi negado à empresa o pedido de cassação dessa liminar. Doravante, a DRT passou a mediar a questão.

---

<sup>174</sup> A deputada estadual Mariângela Duarte (PT) encaminhou em 7 de abril ofício ao presidente da Cosipa pedindo que ele declinasse da decisão de implantar regime de quatro turmas de trabalho a partir de 1º de maio. Em 8 de abril, o deputado estadual Edmur Mesquita (PSDB) solicitou ao então secretário do Emprego e Relações do Trabalho, Walter Barelli, que a secretaria convencesse o presidente da Cosipa a manter todas as turmas de revezamento.

Em troca da redução da turma, a empresa propôs sem sucesso a compensação de três salários-base, 5% de adicional de turno e garantia de emprego de um ano. Em assembléia, acompanhada por procurador do Ministério Público do Trabalho e pelo titular da Subdelegacia Regional do Trabalho, a proposta foi rejeitada novamente pela categoria por maioria dos votos. Apesar do STIMMMES ter conquistado uma vitória legítima e democrática, a empresa, enquanto recorria da decisão judicial, implantou o turno fixo a fórceps a partir daquele mês.

Já em Volta Redonda, ocorreu justamente o processo inverso, uma vez que a campanha salarial do acordo coletivo veio a reboque da assinatura do contrato sobre os turnos, no qual o Sindicato dos Metalúrgicos daquela região, sem insinuar qualquer atitude concreta de contestação à política da empresa, concedeu à direção da CSN, num breve intervalo de tempo, o direito de elevar a jornada de trabalho de todo o efetivo enquadrado no regime de turnos de revezamento da companhia através da eliminação da quinta equipe de operários e, assim, potencializar a vocação da empresa de demitir.

No dia 4 de abril do ano 2000, a direção da CSN convocou a diretoria do sindicato dos metalúrgicos para a mesa de negociação. Sob o pretexto de que a empresa precisaria ganhar competitividade e reduzir os custos de produção, a comissão de negociação da empresa lançou junto com o “pacote” da campanha salarial a proposta de aumento da jornada de seis para oito horas, com a extinção de uma turma de trabalho, e rejeitou os cinco salários-base e o adicional do pessoal do turno de 15% reivindicados pelo sindicato. Passada menos de uma semana, durante a segunda (e última) reunião, em 10 de abril, em troca do aumento da jornada de trabalho, a empresa ofereceu aos empregados do turno 2,5 salários-base e 8% de adicional de turno, bem como a garantia – não formalizada em acordo – de manter os empregos dos trabalhadores da quinta turma de trabalho.

Mas antes mesmo da primeira reunião com a empresa, o sindicato havia encomendado uma pesquisa de opinião da empresa *Fatos, Jornalismo e Pesquisa* com o fito de realizar uma consulta com a categoria sobre a mudança no regime de turnos. O resultado da pesquisa, realizada no final de março com 600 metalúrgicos e divulgada no dia 3 de abril, indicou que 94% dos empregados se posicionaram contrariamente à implantação do turno de 8 horas. No entanto, o sindicato incluía outra pergunta no “caderno de questões” sobre a estratégia sindical perante a empresa, se caso a empresa não acatasse a decisão dos trabalhadores. A divisão da categoria ficou patente, pois enquanto a metade exata dos entrevistados disseram que o sindicato deveria buscar um acordo com a CSN, negociando compensações e vantagens pela mudança do turno, os outros 50% foram contra

qualquer acordo que representasse a retirada de equipe de trabalhadores. Destes, 24% defendiam o confronto, 23% o recurso judicial e 3% outras medidas.<sup>175</sup>

Ainda que a maioria quase absoluta dos metalúrgicos tenha se manifestado avessa à redução de uma turma, o sindicato permitiu o começo das negociações sem consultar a categoria. No interregno entre a divulgação da pesquisa e a decisão final dos trabalhadores sobre a questão, o representante patronal nas negociações, engenheiro Edmar Lopes, engrossou o tom das ameaças aos empregados, ao dizer que se continuassem rechaçando a proposta de alteração dos turnos, a empresa implantaria o regime fixo de jornada de trabalho à revelia da categoria, de acordo com a legislação. De outra parte, em troca de duas horas a mais de trabalho, ela procurou seduzir os trabalhadores com a promessa de que a reestruturação da jornada não acarretaria demissões e, ademais, na véspera do dia da decisão dos trabalhadores, assegurou-lhes a antecipação do pagamento de um abono no dia seguinte à assinatura do acordo.

Convocados pelo sindicato para decidir por escrutínio secreto, em 14 de abril, cerca de quatro mil metalúrgicos da CSN enquadrados no regime de turno votaram a mudança na carga horária de trabalho para oito horas com revezamento. Tratou-se de uma votação cujo resultado foi bem ao contrário do que empregados haviam expressado na pesquisa de opinião contratada pelo sindicato poucos dias antes. Sendo assim, numa vitória apertada da empresa, cerca de 54% dos trabalhadores foram favoráveis aos interesses patronais. De fato, a implantação do regime de turnos fixos, segundo as estimativas do próprio sindicato à época, implicaria a demissão de mais de mil empregados diretos. Todavia, como veremos adiante, o poder de decisão unilateral da empresa era controverso.

Encerrada a questão sobre o turno, sindicato e empresa retomaram a campanha salarial em meados de maio, depois da data-base, também em 1º de maio. O centro das negociações gravitava em torno da questão econômica, sobretudo no que se refere ao reajuste salarial, já que nos acordos coletivos de 1998 e 1999 não houve aumento real de salário<sup>176</sup>. A proposta sindical de 12%, composta de 5% de reajuste real e a reposição com base no INPC de 7%, foi rebatida pela comissão de negociação da CSN na primeira reunião de pauta com um aumento de apenas 2% dos salários e um abono de 60% sobre o salário. Os trabalhadores reagiram prontamente à oferta da empresa numa assembléia na Praça Juarez Antunes, no dia 26 de maio. Ainda assim, sob os protestos e vaias da

---

<sup>175</sup> Diário do Vale, 4 de abril de 2000.

<sup>176</sup> Acordos coletivos de 1998 e 1999.

categoria, o presidente da entidade sindical, Carlos Perrut, descartou o movimento paredista como mecanismo de pressão. Interessante notar que o líder sindical, ao recusar a tese da greve, pôs em dúvida até mesmo a eficácia do acordo sobre a jornada de trabalho no que se refere à garantia dos empregos:

“Não vamos fazer greve. A empresa quer o movimento justamente para promover as demissões de empregados da letra [turma] que sobrou por causa da implantação do turno de revezamento de oito horas. Serão entre quinhentas e mil demissões.”<sup>177</sup>

O sindicato, que havia acenado com a possibilidade de um dissídio coletivo durante a assembléia, recuou quando a empresa concordou em modificar quatro cláusulas da sua proposta (principalmente a que convertia as 72 horas acumuladas no Banco de Horas em pagamento de hora-extra), embora ela tenha se mantido irredutível quanto aos valores do abono e do reajuste salarial. Na segunda assembléia na Praça Juarez Antunes, no dia 1º de junho, os trabalhadores acabaram aceitando a nova proposta da empresa, assinando o acordo dois dias depois. Segundo um veículo de imprensa local, a decisão do presidente do sindicato de iniciar a assembléia, que durou cerca de três minutos, foi tomada depois que 40 diretores do sindicato se espalharam entre os mais de cinco mil e quinhentos metalúrgicos presentes no ato e sondaram a tendência favorável à empresa<sup>178</sup>. Cumpre ressaltar que a escolha dos trabalhadores esteve longe de ser democrática. As palavras do próprio presidente da entidade confirmam isso:

“A CSN fez a campanha de convencimento sobre seus empregados, que vieram para a assembléia acompanhados dos chefes. O trabalhador foi sábio. Cabia a ele dizer sim ou não”.<sup>179</sup>

Embora o aumento da jornada de trabalho tenha se consumado em ambos os casos, o seu processo negocial pôs em evidência as diferenças que emolduraram as relações de trabalho dos metalúrgicos da Baixada Santista e de Volta Redonda. As estratégias sindicais seguiram movimentos totalmente divergentes, pois no primeiro caso, além do acionamento da Justiça do Trabalho, o sindicato dos metalúrgicos da Baixada, por outro lado, não se furtou a lançar mão de todos os recursos disponíveis para interromper o processo de mudança na jornada de trabalho. As paralisações, as manifestações, e as assembléias recorrentes denotam a mobilização que a diretoria

---

<sup>177</sup> Diário do Vale, 27 de maio de 2000.

<sup>178</sup> Diário do Vale, 2 de junho de 2000.

<sup>179</sup> Diário do Vale, 2 de junho de 2000.

do sindicato imprimiu junto aos trabalhadores. A organização extrapolou as fronteiras da categoria, ao envolver as lideranças da Igreja Católica de Santos, outros sindicatos e a própria comunidade local.

No segundo caso, afora a brevidade do desfecho do curso das negociações – cujo limite não ultrapassou mais que duas rodadas de negociação –, o SMVR empregou uma estratégia similar à da CSN, posto que contratou uma empresa de consultoria a fim de fazer valer as reivindicações da categoria, sem acionar outros instrumentos possíveis de luta, já que a maior parte da categoria, quando teve oportunidade, ratificou a adoção de uma estratégia que encetasse até mesmo o conflito direto com a empresa. De fato, a diretoria do SMVR evitou deliberadamente o entrosamento com forças inter ou supra-sindicais. Na ocasião, o presidente do sindicato rejeitou a possibilidade de unificação dos sindicatos na região em torno da campanha salarial, afastou a sua central sindical das negociações com o Presidente da CSN e contestou a posição da Igreja Católica, segundo a qual a volta ao turno de oito horas custaria a extinção em massa de centenas empregos<sup>180</sup>.

#### *As visões das lideranças sindicais*

A síntese da evolução dos acontecimentos que cercaram a mudança do regime de turnos destacada aqui exemplifica as profundas diferenças de abordagens utilizadas pelo STIMMMES e pelo SMVR. Se, por um lado, é verdade que o aumento da jornada de trabalho tanto numa como noutra siderúrgica atesta mais uma vez a fragilidade dos sindicatos para fazer face ao ímpeto da reestruturação empresarial conservadora que, ao longo da década de noventa, levou de roldão uma série de direitos e suprimiu praticamente todas as conquistas daqueles operários. De outro, tivemos a oportunidade de mostrar nesse capítulo, ainda que de maneira assistemática, que a representação sindical dos metalúrgicos de Santos, de forma geral, “negociou melhor as perdas” do que a congênere de Volta Redonda. Mais que isso, sem entrar no mérito dos resultados logrados por cada um dos sindicatos nas campanhas salariais, cumpre notar que tais resultados expressam, em última análise, menos o constrangimento impingido pelas empresas e pelo contexto histórico e mais a concepção ideológica e a linha estratégica dos sindicatos.

Como veremos em seguida, o estilo próprio de relacionamento plasmado entre os sindicatos e as empresas, aludido nos depoimentos dos líderes sindicais colhidos durante a pesquisa de campo, corroboram de forma ampliada tal suposição e, mais do que isso, demonstram o quanto ambas as

---

<sup>180</sup> Diário do Vale, 20 de março a 08 de abril de 2000.

experiências diferiram sobretudo entre si no que concerne ao grau de legitimidade que eles conferiram à privatização e, indiretamente, à uma faceta dos seus desdobramentos, qual seja a precarização do mercado e das relações de trabalho.

Quanto às questões relativas ao aumento da jornada de trabalho e às alterações na política de promoção, o Presidente do STIMMES, Uriel Villas Boas, posicionou-se da seguinte maneira:

“A Cosipa está hoje com todo o potencial de se mostrar como uma empresa competitiva. O que nós combatemos é aquela filosofia de trabalho da imposição, da pressão, da ameaça. Os acidentes ainda ocorrem. É uma estafa essa jornada de trabalho. É um absurdo numa siderúrgica como essa. Essa escala [turno de trabalho] nossa é uma aberração em todos os sentidos”. (...)

“Com a reestruturação do plano de carreira na Cosipa, o trabalhador não sabe se ele está no padrão x ou y. Ele não sabe se vai ser promovido, pra que padrão ele vai, que função que ele vai. Então, a política da Cosipa até nisso..., inclusive ela coloca a seguinte questão: se você for um bom empregado, você vai ser reconhecido; se não for, não vai... enquanto que, anteriormente, você cobrava. Você podia dizer assim: puxa, estou há cinco anos nessa função. Eu queria melhorar de função. Então, o sindicato fazia um pouquinho de pressão e você conseguia alguma mudança. Então, o quadro hoje é muito complexo. A empresa joga no imponderável. Ou seja, ‘se puder promovo’; se não puder, não promovo”.

O diretor do SMVR, Jorge Couto, por sua vez, teceu as seguintes considerações a respeito das mesmas questões:

“Logicamente que as pessoas que fazem o turno de 8 horas ganham duas horas excedentes como horas-extras e tal. Agora as pessoas ganharam o abono e ganham no contracheque as horas excedentes. Aquele pessoal que trabalhava 6 horas não tinha intervalo de refeição porque a hora de refeição já era paga. Com o turno de 8 horas ele pode parar para comer. Então, ficou quase do mesmo tamanho [mesma jornada], entendeu?! Foi uma boa saída política que o sindicato achou”.(...)

“Naquela época, para cada cargo... se você entrou no padrão 20, você podia ir até o 26...de dois em dois anos...Então, você podia dormir. Isso incentivava o cara a não fazer nada, entende! Ele sabia que de dois em dois anos ganhava um nível, dois níveis...na avaliação ganhava mais três. Hoje isso mudou. Não tem mais isso aí. Hoje já existe uma equipe. Já é uma coisa mais preparada. Mais profissionalizada, né?! Hoje você pode ficar até muito tempo sem ganhar nada [promoção]. Até porque, quando a empresa estava (antes de ser privatizada) ...ela ainda tinha a mentalidade de que ela era responsável pela vida e por tudo dos empregados. Ela era obrigada a dar algumas coisas para o empregado. E a cultura vigente era essa”.

Ao cotejarmos as duas opiniões expostas acima, fica patente que os depoimentos dos dirigentes sindicais diferem fortemente um do outro. No âmago das divergências aparece obviamente a figura da empresa como interlocutora privilegiada dos sindicatos. Todavia, o significado de tal relação assume uma conotação totalmente distinta nos dois casos.

Assim sendo, o discurso proferido pelo diretor do SMVR tende a estar inextricavelmente identificado com a política da CSN, uma vez que se reputa à alteração da política de promoção um caráter positivo de eficiência da gestão da produção que, por outro lado, legitima a política patronal de supressão de regras coletivas de mobilidade interna dos empregados, isto é, da adoção de critérios individualizados de ascensão profissional. Ademais, no que respeita à alteração do regime de turnos, o sindicalista trata de minorar as repercussões deletérias que estavam por detrás da ampliação da jornada de trabalho – das quais as mais profundas foram o aumento da intensidade do trabalho e a eliminação de uma turma de revezamento, o que significa dizer o fechamento de centenas de postos de trabalho –, ao procurar justificá-las através de benefícios provisórios garantidos à categoria, como aumento de salários e concessão de abonos.

Bem ao contrário do depoimento do diretor do SMVR, a posição defendida pelo presidente do STIMMMES no que se refere às mudanças na extensão da jornada de trabalho e no plano de carreira da força de trabalho na siderúrgica, emerge em primeiro plano as suas implicações em termos do monopólio patronal das normas de gestão da mão-de-obra, bem como sobressai o caráter predatório do uso do trabalho pelo capital embutido na difusão dessas práticas no interior da empresa.

Esses dois principais eixos da crítica do líder sindical aparecem igualmente quando o entrevistado se remete aos efeitos surtidos pela precarização dos contratos de trabalho decorrente do engrossamento do efetivo terceirizado na empresa, como veremos abaixo. Portanto, nesse caso, em nenhum momento é possível inferir do conteúdo do discurso desse líder sindical a identidade e afinidade de visões/propósitos entre o STIMMMES e a Cosipa.

“Os defensores da terceirização...eles têm o mesmo discurso de nós sindicalistas, que somos a favor da privatização. Porque uma pessoa poderia dizer: ‘a CSN foi feita para fazer aço. Ela não foi feita pra fazer comida’ [terceirização da alimentação]. Eu diria pra você que nenhuma parte da CSN deveria ser terceirizada. Sindicalista nenhum é a favor da terceirização. Isso diminuiu o potencial do sindicato. Esvaziou um pouco. Isso deve ter sido bom pra empresa, né!” (Diretor do SMVR).

“A Cosipa entrou no estilo de empresa privada. É uma empresa que sabe a área em que atua em termos de utilização de mão-de-obra cada vez mais barata e cada vez mais explorada. A

terceirização está provocando indiretamente uma tendência de esvaziamento do sindicato. Nas assembleias de hoje em dia, raramente, você vê a manifestação de um trabalhador. É algo assim impressionante. Tinham assembleias em que eram quentes os debates. Hoje a gente já sente esse reflexo.” (Presidente do STIMMMES).

Além da pioria das condições gerais de trabalho, a citação dos depoimentos acerca da terceirização reforça o posicionamento dos sindicatos quanto à legitimidade conferida à política de emprego das empresas e, mais importante, ilustra com clareza as percepções sobre a debilidade sindical ante as injunções da flexibilização do trabalho. O dirigente do STIMMMES foca a suas observações justamente neste último ponto, ao relacionar a terceirização com o esvaziamento político da entidade. Já o representante do SMVR, apesar de reconhecer os efeitos negativos de tal política para a organização sindical, chega ao ponto de aprisionar o seu discurso sobre a terceirização ao argumento subjacente à privatização, ao qual a Força Sindical e o próprio sindicato comungam, associando a lógica segundo a qual o Estado deveria ocupar-se tão-somente das suas tarefas “inatas” – e não da produção de aço, por exemplo – com a de que é legítimo a CSN subcontratar a força de trabalho em prol da “modernização” e da eficiência.

De fato, as diferenças assinaladas a partir dos depoimentos, embora sejam fragmentos de discursos, não se atêm apenas a questões meramente isoladas e estanques nem tampouco mudam ao sabor das circunstâncias, mas reside no fato de que estas opiniões refletem o tipo de envolvimento construído entre os dois sindicatos e suas respectivas empresas que se radicou no meio operário desde o momento em que a privatização aparecera no horizonte. Apesar da contundência dos impactos sobre o trabalho na siderurgia nos anos 90, enredados nas mudanças operadas tanto no plano macro-institucional quanto no microeconômico, as representações sindicais dos trabalhadores do segmento produtor de aços laminados planos não ficaram inertes, assistindo passivamente à sucessão de transformações iniciadas com o saneamento pré-privatização.

Ao contrário, como demonstramos no terceiro capítulo, os sindicatos participaram ativamente desse processo seja para endossar e contribuir de modo partilhado com a CSN no aprofundamento da reestruturação desta empresa, seja para rejeitar e resistir ao mesmo movimento levado a efeito na Cosipa:

“Naquele ano [1993] foi muita turbulência no sentido de contestação. Nós contestávamos. Nós éramos no início do ano ... já formamos uma chapa de oposição, porque o então presidente Arnaldo Gonçalves mudou de lado e passou a defender a privatização como solução. E eu continuo afirmando que a sociedade tem que ter...certas empresas estratégicas. Acho que o aço é estratégico.

Ou pelo menos, se estava na mão do Estado...ele tinha competência política e a sociedade deveria controlar estas empresas. Penso dessa forma porque, afinal de contas, o governo ficou colocando dinheiro ali dentro. No entanto, muita gente, de forma oportunista, defendia essas privatizações.” (Presidente do STIMMMES).

“Nós tivemos um papel de coragem grande e de crença muito grande por que um sindicato defender que uma empresa seja privatizada é realmente colocar a cara para bater, né?! E nós não tivemos medo disso. Nós somos a favor da privatização até hoje. Se estatizar a CSN amanhã, depois de amanhã nós vamos para a rua para privatizar outra vez. Porque esse foi o momento de moralização da própria empresa – de moralização da empresa e de melhora da auto-estima dos próprios empregados. É porque antes você tinha uma empresa que não era de ninguém. Todo deputado vinha lá de Brasília e mandava aí. (...) E o único remédio para esse doente terminal seria a privatização. Não tinha mais jeito. E nós fomos para a rua, nós fomos pra fábrica, fomos pra sociedade, fomos pra todos os lugares defendendo esta bandeira de que a privatização era o remédio que estava faltando aqui na CSN. Tava faltando um dono. Tava faltando um dono pra ela”. Se ela tivesse um dono, talvez ela seria a maior siderúrgica do mundo. O governo não pode fabricar aço. Se ele fabricar aço, a CSN fica como aquela CSN dos anos 80.” (Diretor do SMVR).

O atual Presidente do STIMMMES, empregado da Cosipa, passou a integrar aquela diretoria sindical a partir de 1965 em gestões ininterruptas, formada e encabeçada em sua maior parte por quadros pertencentes ao PCB que, por sua vez, conduzem o sindicato desde praticamente a fundação da usina, salvo durante os quatro anos que se seguiram à intervenção oficial no sindicato por ocasião do Golpe Militar de 1964. O seu perfil político-ideológico e a sua longevidade à frente da diretoria do STIMMMES são, decerto, a principal fonte do depoimento desse líder sindical, que se traduz em um diagnóstico dos problemas enfrentados pelos trabalhadores da Cosipa calcado numa visão retrospectiva das vicissitudes por que passaram os trabalhadores daquela empresa.

A referência ao papel da empresa pública como aporte estratégico do Estado e às conquistas históricas que o STIMMMES vinha colecionando muito antes do advento do “Novo Sindicalismo” é recorrente no depoimento desse dirigente e, por isso mesmo, a principal crítica do sindicalista centra-se justamente nas *questões de fundo*, a saber, a privatização e o desgaste que a Cosipa tentou impingir ao sindicato nos anos 90, haja vista o grau de deterioração flagrante da relação entre o sindicato e a empresa apontado pelo sindicalista. Ademais, apesar de reconhecer o refluxo sindical decorrente da reestruturação da Cosipa – respaldada nas alterações operadas na regulação do mercado geral de trabalho –, a natureza propriamente classista típica daquele sindicato é incessantemente reivindicada e renovada pelo líder sindical em nome da preservação da sua independência e alteridade ante a empresa.

“A relação da empresa com o sindicato hoje é a pior possível porque os chefes chegam ao desprante de avisar ao empregado que vai comparecer na assembléia também e quer ver como ele vai votar. A empresa não tem mais diálogo com o sindicato [STIMMMES] e, inclusive, chega ao desprante de mandar correspondência para o presidente do sindicato, só colocando o nome do presidente, mas não coloca o cargo que ele ocupa. É uma questão assim, ridícula, que não mostra o tamanho da empresa [Cosipa] e a importância do relacionamento com os seus empregados através do sindicato. E o sindicato, ao longo da sua história, teve como variáveis mais ou menos fortes, conforme a época, mas sempre teve um papel importante; porque é um sindicato conhecido na própria comunidade. Claro que há muita fraqueza hoje, muita fragilidade; mas o sindicato é ainda uma pedra no sapato.” (Presidente do STIMMMES).

A interpretação do processo de privatização apresentada pelo diretor do SMVR, no entanto, vai de encontro ao imperativo que serviu de pretexto para o governo Collor alienar o complexo siderúrgico de acordo com as premissas do PND. A defesa reiterada da privatização enquanto a única alternativa ao fechamento da CSN corrobora o primarismo que prevaleceu na escolha adotada pelo sindicato (sob o comando da Força Sindical), em que estava descartada qualquer possibilidade de saneamento da empresa sem entregá-la à iniciativa privada. Outro vetor de argumentação difundido pelo governo federal à época, ao qual o discurso do líder sindical aferrou-se para apoiar a privatização, refere-se ao maniqueísmo de ordem moral surgido com a suposta inépcia da administração estatal da empresa nos anos 80. Desse modo, a opção entre o “tudo” ou o “nada”, terminou por impedir qualquer saída que significasse a preservação do *status* público da CSN e, por conseguinte, de parcela importante dos empregos.

Entusiasta da tese da privatização, o sindicalista encampa integralmente o discurso emanado da empresa à época para convencer os trabalhadores a aderirem ao PND, segundo o qual a privatização representaria o começo de um processo virtuoso em que capital e trabalho fruiriam dos benefícios conseguidos depois da onda privatizante. Em toda a entrevista concedida, ressaltou que os aspectos negativos da reestruturação (desemprego e precarização) eram inerentes à “marcha natural dos acontecimentos” e, em contrapartida, exalta e advoga que a “parceria” seria o tipo de relacionamento adequado à conjuntura atual, e procura justificá-la inclusive no nível teórico.

“Nós usávamos uma palavra, que foi uma palavra revolucionária na época [da privatização], que era a ‘parceria’. Nós tivemos que passar para a ‘parceria’. Então, a ‘parceria’ foi um marco porque era uma palavra ruim de dizer. Aí se dizia: ‘ah! Porque agora é parceria?. Como é que o sindicato vai fazer parceria com uma empresa?’. Era inovador. Era arriscado. E aí a gente dizia o seguinte: ‘o capital e o trabalho são parceiros históricos. Um só existe por causa do outro, por definição até de Marx’. O Marx dizia isso! (...) A palavra ‘parceria’ na época era muito perigosa, muito difícil de

falar. Porque você tinha um universo de trabalhadores que entediavam e que tinham sido treinados durante dez anos em que a empresa não pôde fazer ‘parceria’ com os trabalhadores. Trabalhador tinha seu interesse, a empresa tem outro. Nós naquela época entendíamos e passamos isso para os trabalhadores em inúmeros seminários e trabalhos de base muito pesados, de que além do capital ser parceiro do trabalho historicamente, nós não tínhamos que ter esta divisão, até por que os sindicatos só podem existir se os trabalhadores estiverem lá dentro trabalhando, da empresa. E não é intuito do trabalhador e não intuito também da empresa. A empresa quer ganhar o dinheiro produzindo aço, o trabalhador quer ganhar o dinheiro dele trabalhando. E o sindicato quer prestar esse serviço porque ele foi criado historicamente pra isso, né?! (Diretor do SMVR).

Como demonstramos aqui, o cruzamento da luta sindical ferrenha na Baixada Santista e da ausência de conflitos em Volta Redonda – durante o transcurso das negociações em torno da alteração do regime de jornada de trabalho – com os depoimentos das suas respectivas lideranças sindicais, denota a forte correspondência existente entre a prática e o discurso dos sindicatos. Com base nisso, depreende-se que as relações tecidas entre o STIMMMES e a Cosipa têm como pano de fundo a combatividade e autonomia sindicais, enquanto os papéis desempenhados pelos dirigentes do SMVR muitas vezes confundem-se com os objetivos da CSN. Nesse sentido, não obstante a força homogeneizadora do impacto da reestruturação produtiva sobre as relações industriais no tocante às ações endereçadas à erosão do mercado interno de trabalho das empresas, ao confrontar-se os discursos e visões dos ativistas, estes refletem e explicam a polarização presente nas estratégias de ação sindical.

## CONCLUSÕES

Com a emergência do governo Collor, balizada pelo recrudescimento de uma agenda política, econômica e social nitidamente conformada aos princípios definidores do regime neoliberal, a privatização do setor produtivo estatal, cuja armação se montara ao longo de cinco décadas, expressou a crise do desenvolvimento articulado em torno do Estado, aquela altura já bastante combalido pelas fracassadas políticas econômicas de estabilização dos anos 80. O novo regime proposto reivindicou, entre outras medidas, a alienação das empresas públicas, destituindo assim o aparelho estatal das funções de organizador, regulador e, sobretudo, de partícipe direto na edificação do desenvolvimento através das suas funções empresariais. A siderurgia figurou entre os primeiros setores de relevo a passar por tal experiência, constituindo-se na indústria precursora do novo processo de modernização embutido na política econômica que levaria a cabo o controle público de quase todo o parque manufatureiro estatal.

O discurso que estava por detrás da pretensão de rompimento da tessitura Estado/indústrias siderúrgicas escudou-se sob o falso argumento de que havia uma inépcia generalizada na ingerência pública das empresas, a fim de fazer valer a tese segundo a qual a experiência estatizante seria, por definição, malsucedida e inadequada, porquanto ela teria representado o desvirtuamento dos predicados que seriam “típicos” ao Estado. Contudo, na raiz desse discurso repousava o claro objetivo de confundir os papéis inerentes ao Estado com aqueles próprios de governo. Pois os problemas financeiros por que passaram as empresas do segmento produtor de aços laminados planos a partir de meados da década de setenta foram gerados indevidamente pela subordinação contumaz das empresas estatais aos propósitos da política macroeconômica contencionista praticada seguidamente pelos governos militares com o fito de conter a todo custo a *crise da dívida*.

Como vimos no primeiro capítulo desta tese, se é verdade que a produção do aço em escala industrial não se desenvolvera até a década de vinte em virtude da gravidade exercida pela

exportação cafeeira sobre os capitais. Não bastariam apenas as condições criadas com a exaustão do último ciclo agroexportador para fazer irromper a moderna siderurgia no país, mas tal acontecimento foi o produto de um esforço monumental de aparelhamento tecno-burocrático do Estado ancorado num projeto nacional a fim de fazer prevalecer os interesses voltados para a modernização da base produtiva, como fica patente na luta pela instalação da Usina de Volta Redonda. Assim, a entrada em operação da CSN nos anos 40 era a manifestação clara do início de um movimento cujos germes haviam sido lançados ainda na década anterior, que se pautou pelo novo papel assumido pelo Estado na economia.

De fato, a siderurgia inaugurou e, de certa forma, precipitou as principais transformações ocorridas na estrutura econômica do país quase que de uma ponta a outra do século passado, pois a transição da manufatura do ferro para a grande indústria do aço – cujo expoente máximo foi a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira – ocorre no bojo da passagem do centro dinâmico de acumulação do capital da etapa mercantil para a fase industrial, e a criação da grande empresa – a Companhia Siderúrgica Nacional – renunciara o movimento de industrialização pesada iniciado em meados da década de cinquenta. Depois, a entrega para a iniciativa privada das usinas que formavam o núcleo duro do complexo siderúrgico, orquestrada no princípio dos trabalhos do Plano Nacional de Desestatização, coincidirá com as profundas mudanças no padrão de acumulação do capitalismo brasileiro, que acabaram por dar origem ao projeto liberalizante que começou a ter vez na virada dos anos 80 para os 90.

E não foi por obra do acaso que a seqüência dos eventos supracitados se passou desta maneira. Na verdade, em pleno acordo com o modelo econômico em voga no país, a indústria do aço desde o início procurou se antecipar à demanda e, ao longo de quarenta anos, se interpôs com sucesso no circuito interdepartamental da economia. Não cabe aqui retomar em detalhes os degraus galgados pelo setor durante o seu ciclo de desenvolvimento, porém cumpre repisar que a *grande siderurgia* só pôde ser inventada e desenvolvida graças à presença do Estado na vida brasileira. Embalada neste movimento, a siderurgia experimentou uma fase de franca expansão da capacidade produtiva e de diferenciação interna, com a ampliação acelerada da sua gama de subprodutos. Nesse contexto de crescimento meteórico num espaço tão curto de tempo, o segmento de aços laminados planos veio a suprir as deficiências estruturais do mercado de aço brasileiro em razão do elevado grau de encadeamento intersetorial que possui, ao fomentar a estruturação endógena das modernas indústrias de bens de consumo duráveis e de bens de capital.

A pujança da indústria siderúrgica ganhou novo fôlego no Milagre Econômico, quando é deslançado o processo de centralização regulatória do setor e se promoveu o planejamento e a execução da expansão e modernização das usinas, de cujas iniciativas mais importantes preponderou, decerto, a formulação do Plano Siderúrgico Nacional. Entretanto, nesse momento começaram a surgir os problemas financeiros que, dez anos depois, comprometeriam as finanças das empresas, notadamente das estatais. Além da deterioração da estrutura do financiamento estrangeiro, a imposição pelos governos militares às usinas para que se constituíssem em instrumento macroeconômico com a finalidade de garantir a atração de divisas para fazer jus ao ajuste externo e, ao mesmo tempo, de forçá-las a praticarem internamente preços não condizentes com a escalada inflacionária, num ambiente de declínio pronunciado da demanda doméstica, atesta que o destino do setor, daí por diante, ficaria sistematicamente atrelado à política econômica recessiva.

A reprodução contraditória dos esforços endereçados à construção de um arranjo institucional amplo e perene voltado para a maximização do potencial das empresas combinada com a submissão permanente da racionalidade microeconômica ao imperativo da política anti-inflacionária e de exportações concorreu para uma situação de incapacidade crônica de geração de recursos nas siderúrgicas estatais, até mesmo de financiamento dos custos operacionais, levando-as ao estrangulamento financeiro. Por outro lado, a busca pela redução do custo do trabalho, que se irradiou por todo o setor, passou a se constituir num dos pontos fulcrais das estratégias empresariais. Sob o arbítrio dos sucessivos governos, os operários se viram atingidos pela onda de medidas sancionadas pela SEST, as quais redundaram numa perda considerável do valor dos salários e benefícios, bem como na progressiva flexibilização das normas de contratação, o que terminou por resultar no engrossamento sem precedentes do contingente de trabalhadores subcontratados nas usinas.

E foi justamente nesse contexto de piora visível das condições de vida e trabalho que se assistiu ao acirramento dos conflitos entre empregados e patrões. Os dois casos concretos analisados no segundo capítulo revelaram de forma inequívoca que, seguindo a tendência geral presente no movimento sindical que despontou em fins da década de setenta, mormente nos setores produtivos mais dinâmicos da economia brasileira, os metalúrgicos de Volta Redonda e da Baixada Santista se insurgiram contra o intento das diretorias da CSN e da Cosipa de fixar as estratégias conservadoras no seio das relações industriais. Com efeito, tivemos a oportunidade de demonstrar que, a despeito das diferenças originárias entre os casos examinados no tocante à formação do mercado de trabalho

e do movimento sindical, a força operária reprimida pelo regime militar aflorou de tal modo que a resultante do tensionamento entre sindicatos e empresas, levado ao limite nos anos 80, foi favorável aos trabalhadores, em termos políticos, organizativos e dos direitos conquistados.

Porém, a forte polarização existente entre capital e trabalho nas siderúrgicas nos anos 80 vai ceder lugar à derrota dos trabalhadores durante o processo de privatização. O governo federal, sequioso para se desfazer das usinas estatais, enveredou por duas grandes linhas articuladas de atuação no intento de demover a força política acumulada pelos sindicatos ao longo de suas trajetórias. Nesse sentido, a fim de conferir um caráter ao mesmo tempo exitoso e paradigmático ao programa de privatização, a Presidência da República não mediu esforços nem meios para potencializar o “sindicalismo de resultados” então em gestação (sobejamente identificado com os interesses privatizantes), que mais tarde daria origem à Força Sindical, e procurou enfraquecer a oposição operária mediante a alteração do padrão de negociações coletivas e ao não reconhecer a CUT e a antiga CGT-central enquanto interlocutoras legítimas dos trabalhadores.

O caso da privatização da CSN e da Cosipa, examinados com maior rigor na tese, é emblemático da fina sintonia estabelecida entre as transformações operadas no plano político-institucional e as crescentes assimetrias de poder nas relações de trabalho travadas em Volta Redonda e na Baixada Santista, fenômeno que terminou se reproduzindo nas demais siderúrgicas. Assim sendo, todos os elementos desencadeadores do conflito entre o governo e as centrais sindicais refletiram-se nesses dois micro-universos. A capilaridade dessa política para o interior das usinas traduziu-se na nomeação de presidentes-interventores nas empresas, cujo propósito comum consistia em anular a resistência e esvaziar a representatividade dos sindicatos junto às bases através de uma gestão que compreendeu o endurecimento patronal nas campanhas salariais e o “alarde” sobre o perigo representado pelo fechamento das empresas – tudo isso temperado por uma torrente de demissões em massa que atravessou todo o intervalo durante o qual foram preparadas as empresas para os leilões de privatização.

Concomitantemente à investida contra os trabalhadores, antes e durante as eleições sindicais, o governo ofereceu apoio sistemático aos ativistas locais da Força Sindical com o objetivo de desalojar as lideranças combativas dos sindicatos. E ombreados pela instrumentalização financeira do BNDES, os mesmos ativistas se incumbiram da tarefa de viabilizar propostas de compensação financeira para os trabalhadores quer mediante aumentos de salário, quer através da participação acionária dos metalúrgicos nos dividendos das empresas, “forçando” o consentimento deles com a

alienação das empresas. Mas, se é verdade que as influências externas à privatização das siderúrgicas foram imprescindíveis para o sucesso do programa de privatização, o desenrolar dos acontecimentos que cercaram as lutas no interior dos sindicatos também foram cruciais para a sua consecução. Não se tratou apenas da transmissão dos conflitos de “cima para baixo” sem mediações. A derrota dos trabalhadores dependeu igualmente da alteração na correlação de forças dos grupos que habitavam as diretorias dos sindicatos dos metalúrgicos da Baixada Santista e de Volta Redonda.

A conversão ideológica de parte significativa dos líderes sindicais históricos que dirigiam o STIMMES e o SMVR ocasionou o rompimento do bloco de oposição que antes se opunha coesamente à idéia de desestatização. Os novos convertidos se escudavam em discursos que, ora se alicerçavam na necessidade premente da privatização (vista e ventilada como o único caminho possível para a modernização) em razão da integração competitiva da indústria siderúrgica num mercado inexoravelmente cada vez mais aberto, ora reivindicavam uma postura diferente de fazer sindicalismo em face da obsolescência das formas de luta tendo em vista as transformações de fundo por que estavam passando a economia e a política. Formaram alianças estratégicas com a Força Sindical e o próprio patronato, bem como combateram ostensivamente as bandeiras e práticas sindicais que eles mesmos outrora defendiam. Com efeito, a divisão entre adversários e partidários da privatização no meio sindical decerto acarretou a fragmentação dos interesses da categoria e, por conseguinte, azedou de uma vez as aspirações pela obstrução do processo de transferência das empresas para o capital privado; fato este cujas repercussões representaram a mudança do destino dos trabalhadores.

Além de se revestir de um forte cunho antioperário, o PND encaminhou-se na direção da ruptura radical com todo o arcabouço institucional erigido em torno do setor siderúrgico. Ávido para entregar o complexo siderúrgico estatal à iniciativa privada, o governo federal nem por isso deixou de contemplar como prioridade na sua agenda de privatização a alienação das empresas como um dos meios de arrefecer a crise fiscal herdada das gestões presidenciais pretéritas. Com isso, ficou demonstrado que os governos Collor e Itamar Franco não fizeram outra coisa senão reproduzir, num certo sentido, o mesmo padrão de relacionamento – presidido pela lógica financeira – de aprisionamento das siderúrgicas estatais às políticas econômicas levadas a efeito por estes mesmos governos havia pelo menos quinze anos. De toda forma, a privatização conferiu sentido pleno às linhas mestras do plano econômico adotado, na medida em que os seus pressupostos se encaixaram

coerentemente nos preceitos ideológicos do Estado Mínimo e da liberalização econômica e, assim, contribuiu de forma decisiva para produzir os liames entre a política de abertura dos mercados, de desregulamentação financeira e de ajuste fiscal recessivo.

Se a idéia fixa de obtenção de recursos financeiros com a venda das siderúrgicas alimentava as expectativas do governo federal, os virtuais compradores das empresas esperavam recebê-las com uma força de trabalho reduzida e ainda mais barata. Não foi à toa que, ao se consumir o programa de privatizações em fins de 1993, já se havia fechado pouco mais de um terço dos postos de trabalho existentes no ano de 1989 nas usinas produtoras de aços planos e no setor como um todo. Aliás, a queda igualmente rotunda do volume de empregos nas siderúrgicas genuinamente privadas nesse breve interregno de quatro anos denota a grande demagogia que se fez em volta das siderúrgicas estatais, ao apontá-las como cabides de empregos e redutos de inépcia administrativa. E, mais importante, a inflexão inédita na trajetória do nível de emprego em toda a história dessa indústria no país atesta o quanto o ajuste microeconômico passou a se constituir na pedra de toque das estratégias empresariais dali para frente. Tanto é que ao longo da segunda metade dos anos 90 o nível de emprego continuou a cair bruscamente, até o ponto em que o efetivo de empregados encolheu a bem menos da metade do número constante no início da década.

As razões da substantiva queda numérica de postos de trabalho num período tão exíguo residiram principalmente na motivação dos patrões para alavancar os índices de produtividade das usinas em curtíssimo prazo. O contexto favorável a esse ímpeto empresarial fornecido pelo relaxamento gradativo da regulação pública das relações de trabalho, pelo quadro gravoso de crise econômica que se abateu no país no início dos anos 90 e, sobretudo, pela debilidade flagrante dos sindicatos, permitiu às empresas do setor deslanchar um movimento inédito de desligamento de dezenas de milhares de trabalhadores. A preferência pela via da eliminação pura e simples da mão-de-obra empregada dissociada de qualquer esforço de modernização produtiva propriamente dita das empresas, com o enxugamento em massa a qual foi submetida a força de trabalho do setor deu a tônica do tipo de gestão de mão-de-obra que passou a prevalecer na siderurgia brasileira na última década.

Apesar da paralisia do crescimento de inversões decorrente da situação financeira crítica das siderúrgicas e do desaquecimento do comércio interno e externo ainda no processo de saneamento pré-privatização, a escalada de demissões testemunhada nesse ínterim não derivou tanto da suscetibilidade do setor à recessão da atividade econômica, tal como ocorreu, em geral, na indústria

de transformação. Afinal de contas, o nível da produção siderúrgica doméstica cresceu, a importação de aço manteve-se em patamares contidos e a força de trabalho subcontratada diminuiu com maior intensidade em termos relativos *vis-à-vis* o grau de encolhimento do contingente de empregados das empresas. Na verdade, as demissões ganharam efetivamente pela primeira vez o estatuto de variável independente no cálculo empresarial, tanto que face à inércia do ritmo dos investimentos, a curva de produtividade ascendeu na razão inversa da curva declinante da ocupação. Ou seja, o equacionamento de que se valeram as empresas baseou-se, antes de tudo, em critérios que obedeceram à lógica do lucro sustentada a partir da redução absoluta dos custos do trabalho.

A escalada de demissões registrada nesse primeiro momento não respondeu tão-somente ao objetivo episódico de tornar as empresas mais atraentes aos seus futuros donos e investidores, mas a aceleração desse movimento no período subsequente confirmou a centralidade assumida por tal expediente, expressa na liberação da atitude quase atávica do patronato, haja vista o enfraquecimento do poder de enfrentamento dos sindicatos. Ao coexistir com a espantosa retomada dos investimentos e com a recuperação do mercado consumidor de produtos siderúrgicos, a persistência do encolhimento da mão de obra presenciado entre os anos de 1994 e 2000 realçou ainda mais o caráter conservador das estratégias empresariais, porque desnudou o princípio que orientou a reestruturação produtiva do setor siderúrgico, qual seja de elevar o desemprego à categoria de alvo preferencial das empresas. Com efeito, a forma pela qual se desenvolveu historicamente o setor no país conferiu-lhe algumas particularidades que, ao nos permitir isolar em boa medida os condicionantes exógenos da dinâmica do emprego, mostrou com maior nitidez a pouca influência que estes fatores intervenientes exerceram sobre as recorrentes dispensas coletivas que tiveram lugar nas empresas naquele decênio.

Nos campos regulatório e patrimonial, a liberalização dos preços do aço e a abertura do mercado às importações e à penetração de indústrias siderúrgicas estrangeiras não se fez acompanhar pela instauração de uma regulamentação competitiva do setor. Ao contrário da propalada retórica de modernização que insuflou a opinião pública nos idos iniciais dos anos 90, a nova estrutura de mercado do setor provou ser menos eficaz do que aquela que lhe antecedeu sob a égide do Estado. Pois o acelerado processo de fusões e aquisições de empresas que se seguiu à liberalização conformou uma estrutura de propriedade ainda mais concentrada e, ademais, recortada por grupos empresariais semi-monopólicos de certos nichos do mercado de aço. E, tendo em vista a barreira interna decorrente do elevado grau de diversificação de produtos, da considerável dimensão

física das plantas e do reduzido custo de mão de obra das usinas brasileiras, herdados do desenvolvimento pgresso do setor, nem mesmo o fim das restrições ao acesso ao consumo do aço importado e à entrada de empresas estrangeiras se prestou à criação de um ambiente concorrencial entre os produtores siderúrgicos que justificasse aquela agudização da exploração do trabalho.

Do mesmo modo, a política industrial repetiu a forma açodada e contraproducente de condução da desregulamentação do setor. Depois do longo e profundo Plano Siderúrgico Nacional, concluído em finais dos anos 80, a elevação do financiamento público e a recomposição da capacidade do gasto empresarial iniciadas em meados da década perderam o seu conteúdo sistêmico e foram subitamente substituídas por tomadas de decisões atomizadas, sempre confinadas às fronteiras de cada empresa ou de pequenos conglomerados. O vezo neoliberal da nova moldura dos investimentos realizados no setor traduziu fielmente a desarticulação entre as dimensões micro e macroeconômica, cuja maior expressão foi o esgarçamento da malha intersetorial que se costurara na fase *desenvolvimentista* e, por isso mesmo, a estreiteza dos seus resultados. Nesse sentido, malgrado o inusitado engrossamento do volume de inversões, a autonomia conferida às decisões patronais nesse quesito redundou desde logo num crescimento demasiadamente tímido da capacidade instalada do setor, o que frustrou na origem a possibilidade de interromper ou, ao menos, mitigar a marcha renitente de demissões em massa de trabalhadores.

Ao termos nos debruçado mais detidamente sobre o significado da materialização dos investimentos na esfera produtiva do setor, ficou patente que o “ajuste” pelo custo do trabalho foi de fato a mola propulsora da melhoria dos indicadores de desempenho das empresas. É certo que a profusão de inovações tecnológicas que se sucedeu naquela quadra ocasionou a poupança de parcelas expressivas da mão-de-obra, todavia a correlação de tais injunções do avanço técnico com o quadro geral de desemprego se revelou por demais pequena ante a magnitude do número de postos de trabalho fechados. Apesar dos notáveis níveis de sofisticação agregados às plantas siderúrgicas, as inovações de processo e produto incorporadas nas usinas tiveram, na maioria das vezes, um corte meramente incremental. Cumpre considerar que, não obstante o percurso histórico conturbado seguido pelas empresas em virtude dos ditames da política econômica recessiva, suas usinas atingiram um patamar em termos de escala física e de atualização tecnológica nos anos 80 cujo estado-da-arte encontrava paralelo somente nos países avançados, demonstrando o quanto a transformação substantiva e radical da base técnica do setor já havia se completado antes da reestruturação que teve curso na década seguinte.

Também parece lícito concluir que, malgrado o inegável enriquecimento do grau de otimização produtiva e dos padrões de qualidade das empresas, a incidência das inovações organizacionais sobre as demissões desmedidas no setor apresentou uma fraca correlação. Pois, tendo em vista a natureza própria da organização do trabalho e o desenho específico da fabricação do aço, ou as empresas simplesmente já traziam consigo técnicas organizacionais arrojadas, a exemplo do trabalho em equipe; ou elas comportaram quando muito a introdução periférica de algumas outras técnicas, tal como aquelas que se difundiram mais amplamente nos últimos tempos em indústrias dotadas com outros tipos de processo, notadamente os chamados arranjos produtivos em célula. Seja como for, longe de uma postura inovadora, as empresas se valeram do aumento da característica fragilidade organizativa dos operários nos locais de trabalho para impor um estilo de racionalização produtiva consentâneo com a ênfase na precarização das condições de trabalho nas usinas.

Muito embora impedido pela direção das empresas de fazer uma incursão pelo interior das usinas em busca de respostas empíricas ainda mais consistentes acerca dos impactos das inovações sobre o trabalho e os trabalhadores durante a pesquisa de campo, o que por si só já revela o caráter privativo do espaço da produção, recorri a estudos antigos e recentes sobre o tema que, ao fornecerem indícios concretos de que os efeitos da reestruturação produtiva em nada modificaram a essência autoritária do controle das relações industriais no cotidiano fabril, desmentem o pretexto empresarial segundo o qual a “nova” administração da produção visava pretensamente a implantação de formas cooperativas e autônomas de trabalho. Em suma, a julgar pela marca despótica do uso do trabalho e pela persistência na definição rígida dos limites hierárquicos entre empregados, patrões e seus prepostos no tocante às decisões de gestão de pessoal, as estratégias patronais nos anos 90 exibiram na plenitude o seu sentido social conservador.

Assim sendo, ao eleger como solução de continuidade a expansão das taxas de produtividade pela via mais rápida e de menor resistência, o furor patronal resultou numa massa gigantesca de operários siderúrgicos sem emprego. Nessas circunstâncias agudamente desfavoráveis, as demissões tiveram importância ímpar não só pela extensão numérica dos postos de trabalho fechados, mas pela profundidade dos seus impactos, que terminaram por transformar as normas e condições anteriores de contratação, uso e remuneração do trabalho. As conseqüências inéditas desse percurso inverso ao caminho que pavimentou as garantias conquistadas pelos metalúrgicos ao longo da sua história de lutas aí estão: o aprofundamento da terceirização em áreas cada vez mais próximas do núcleo da

produção, a redução substantiva dos níveis salariais e extra-salariais, a ascendência da parte variável sobre a parte fixa da remuneração, bem como o aumento da jornada de trabalho, a sobre-acumulação de tarefas e a multiplicação das horas extraordinárias.

Além de crivar a vida imediata da força de trabalho com a sua progressiva mercantilização, a reprodução em escala ampliada do desemprego prosseguida após a privatização embutiu um largo arco de políticas perpetradas contra os operários que, por sua vez, alteraram completamente a estrutura e o funcionamento do mercado interno de trabalho nas empresas do setor. A indefinição e o obscurecimento das regras de promoção na carreira, assim como a cristalização de um processo de rotatividade permanente de mão-de-obra são exemplos eloqüentes do quanto as direções empresariais concentraram ainda mais em seu poder o controle do processo de trabalho. Por outro lado, a instabilidade no emprego, a entrada e reprodução de gerações operárias “despotilizadas” e a criação de situações distintas de contratação provocada pela inserção ocupacional precária dos trabalhadores, ao instaurarem o processo de fragmentação de interesses dos metalúrgicos no ambiente fabril, reverberaram na exacerbação dos desequilíbrios preexistentes na correlação de forças, no nível institucional, das relações entre empresas e sindicatos.

A confluência desta pluralidade de eventos é sintomática da mudança do padrão de relações industriais na siderurgia brasileira nos anos 90, haja vista a saída tática do Estado de cena e o enfraquecimento rotundo das representações sindicais tanto nas negociações coletivas quanto nos locais de trabalho. A grande homogeneidade e a palidez dos acordos coletivos celebrados, resultantes do avanço da intransigência patronal nas campanhas salariais em meio ao refluxo dos sindicatos até uma agenda meramente defensiva, serviram de base para a fundação de uma institucionalidade das relações de trabalho sublinhada pela preponderância da vontade empresarial. Contudo, o seu ímpeto não anulou em absoluto as especificidades locais. Apesar do alargamento da margem de manobra das empresas e do trauma causado aos coletivos de operários por ocasião dos efeitos nefastos da política de privatização, demonstramos não restar dúvida de que as linhas mestras de atuação dos sindicatos dos metalúrgicos da Baixada Santista e de Volta Redonda guardaram diferenças significativas entre si.

De fato, se vistas tão-somente a partir dos resultados dos acordos coletivos, as diferenças de desempenho dos sindicatos em tela são bastante sutis. Mas o traço distintivo entre ambos é facilmente tangível pelo prisma das estratégias por eles empregadas ante o avanço patronal. Embora as particularidades da produção do aço na grande empresa siderúrgica e o movimento quase

sincronizado das empresas suscitasse um substrato comum de questões aos dois sindicatos, o tratamento delas não passou incólume à forma singular pela qual cada uma destas organizações as enfrentaram. A análise das negociações em torno da alteração do regime de turnos nas empresas no final da década passada deixou evidente que, a despeito das ações contrárias movidas pela Cosipa, o STIMMMES manteve a sua fisionomia progressista, ao reivindicar a intervenção da Justiça do Trabalho, a colaboração com outros sindicatos e a mobilização permanente das bases em prol da preservação da extensão de horas diárias de trabalho. O SMVR, a seu turno, diante da ameaça de supressão de um direito tão caro aos operários da CSN no que se refere às condições de vida e de trabalho, neutralizou tais formas de luta para levar ao extremo o desejo de confundir os interesses dos trabalhadores com os dos patrões.

A coerência interna inferida a partir do exame da prática e do discurso de ambos os sindicatos, antes e depois da privatização, atesta o quanto as diferenças entre eles devem ser explicadas também pela trajetória histórica dos trabalhadores, e não só pela pressão das circunstâncias imediatas, demonstrando assim que o presente e o passado não são compartimentos estanques. Malgrado se movimentasse contra o pano de fundo comum do sistema corporativo de relações de trabalho, o STIMMMES, nascido numa atmosfera sindical confrontacionista, em toda a sua trajetória, ora com maior, ora com menor intensidade, procurou insistentemente extrapolar os limites impostos pela legislação do trabalho, notadamente aqueles concernentes à autonomia e à democracia sindicais. No extremo oposto, os embates entre o SMVR e a CSN até fins dos anos 70 estiveram confinados a um gradiente muito mais estreito, conquanto as ambições dos metalúrgicos se circunscrevessem apenas à busca do justo enquadramento aos preceitos inscritos no sistema nacional de relações de trabalho. Com efeito, embora o sindicalismo da CUT tenha sido um hiato na vida sindical de Volta Redonda, ele foi incapaz de erradicar a subsistência do caldo de cultura política que sempre uniu trabalhadores, cidade e empresa por tenazes vínculos extra-econômicos.

Mesmo alquebrada pelas condições objetivas adversas presentes na década de noventa e pelas investidas patronais para emascular a representatividade do STIMMMES, a cultura político-sindical forjada pelos metalúrgicos da Cosipa – típica da Baixada Santista – nunca se desviou do seu eixo principal, caracterizado pela conservação dos fundamentos de uma ação enraizada numa postura claramente classista e crítica que, mesmo durante o turbulento período que compreendeu a privatização, não abdicou da sua alteridade perante a empresa. No SMVR, bem ao contrário, houve uma ruptura coincidente com o processo de privatização da CSN, donde surgiu um tipo de

sindicalismo que se corporificou por oposição ao estilo combativo cutista que o precedera. Ao se impor, o viés pragmático da atuação sindical propugnado pela Força Sindical inaugurou um novo modelo de relacionamento com a empresa baseado na cooperação de classes. Apesar dessa novidade, é possível depreender dessa inflexão uma espécie de volta ao passado. Não se quer dizer com isso que o *sindicalismo de resultados* seja uma reedição da fórmula cooperativa de relações de trabalho, mas a referência à CSN enquanto empresa com a qual os trabalhadores devem colaborar, decerto, reatualiza a ideologia nacionalista que os atrelava noutros moldes: a parceria capital e trabalho estruturada sobre os ganhos de produtividade.

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

Tabela 1.1 – Produção e consumo brasileiro de gusa, aço bruto e laminados de aço, 1920-1950	27
Tabela 1.2 – Crescimento da siderurgia e importação de aço durante o Plano de Metas	30
Tabela 1.3 – Exportações, faturamento e preços na indústria siderúrgica (1979-1990)	48
Tabela 1.4 – Custo de mão de obra do setor siderúrgico no Brasil (1977-1986)	50
Tabela 1.5 – Custo médio da mão-de-obra em empresas selecionadas (1974-1983)	51
Tabela 2.1 – Evolução da Capacidade Nominal Instalada das empresas controladas da Siderbrás	73
Tabela 2.2 – Produtividade da mão-de-obra na siderurgia brasileira (1976-85)	76
Tabela 4.1 – Mercado do setor siderúrgico no Brasil (1989-2000)	161
Tabela 4.2 – Evolução do emprego na siderurgia brasileira (1989-2000)	163
Tabela 4.3 – Emprego nas cinco maiores siderúrgicas privadas (1989-2000)	164
Tabela 4.4 – Indicadores financeiros das 20 siderúrgicas de maior faturamento por segmento (1989-1994)	168
Tabela 4.5 – Indicadores financeiros das siderúrgicas produtoras aços planos privatizadas (1990-1994)	170
Tabela 4.6 – Investimentos na siderurgia brasileira por segmento (1990-1999)	172
Tabela 4.7 – Investimentos do setor siderúrgico brasileiro por área (1994-2002)	173
Tabela 4.8 – Participação dos indicadores tecnológicos da siderurgia brasileira, 1990-2000	174
Tabela 4.9 – Produção de aços planos revestidos no Brasil (1990-2000)	180
Tabela 4.10 – Grau de instrução na siderurgia brasileira (1994-1999)	196
Tabela 5.1. – Evolução dos salários no setor siderúrgico e no segmento de aços laminados planos (%)	225

Quadro 1.1 – Indústria siderúrgica brasileira: capacidade instalada e produção (1964-1966)	34
Quadro 1.2 – Origem de recursos do segundo PSN: Estágios II e III (%)	43
Quadro 2.1 – Evolução dos orçamentos de investimento do sistema Siderbrás	75
Quadro 2.2 – Estágios de ampliação da capacidade instalada nas estatais brasileiras, 1968-1989	77
Quadro 3.1 – Privatização em cada mandato presidencial (1981-1994)	113
Quadro 4.1 – Principais investimentos concluídos por empresa do segmento de aços planos (1990-2000)	179
Quadro 4.2 – Emprego dos operadores de laminação (1994-2000)	181
Quadro 4.3 – Produção, produtividade e emprego na siderurgia brasileira (1980-1999)	184
Quadro 5.1 – Indicadores de PLR na Usiminas	222
Quadro 5.2 – Tempo de emprego e faixa etária no segmento de laminados planos e no setor	229
Figura 1.1. – Taxas anuais de crescimento da produção de aço	32
Figura 1.2 – Evolução da ocupação no setor	54
Figura 4.1 – Produtividade, emprego e investimentos no segmento de aços planos (1989-1993)	165
Figura 4.2 – Evolução dos investimentos na siderurgia brasileira (1989-1998)	171
Figura 5.1 – Custo de mão-de-obra em países selecionados	225
Figura 5.2 – Participação da folha de pagamento no faturamento bruto	227
Figura 5.3 – Número de greves e paralisações	242
Figura 5.4 – Número de horas paradas	242

## **BIBLIOGRAFIA**

- ALMEIDA, M.H.T. Pragmatismo por necessidade: os rumos da reforma econômica no Brasil. Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, vol. 39, n. 2, 1996.
- ALMEIDA, M.H.T. Reform through negotiation: the privatization of state-owned firms in Brazil, paper apresentado na LASA – XXI International Congress, Chicago, 1998.
- ALMEIDA, M.H.T. Negociando a reforma: a privatização de empresas públicas no Brasil. In: Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, vol. 42, n. 3, 1999.
- ALMEIDA, M.H.T. e MOYA, M. A reforma negociada: o Congresso e a política de privatização. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. São Paulo: Relume-Dumará; Anpocs, 1997.
- ANDRADE, M.L.A.; CUNHA, L.M.C. O setor siderúrgico. In: BNDES, 50 anos: histórias setoriais. Rio de Janeiro: BNDES, 2003.
- ARAÚJO, B.J. Operários em luta: Metalúrgicos da Baixada Santista (1933-1983). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- AURELIANO, L.M. No limiar da industrialização. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1999.
- BAER, W. Siderurgia e Desenvolvimento Brasileiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970.
- BATISTA, J.C. Planejamento, Investimentos e Competitividade Internacional do Setor Siderúrgico Brasileiro nos Anos 70 e 80. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ. Texto para Discussão n. 162, 1988.
- BEDESCHI COSTA, L.M. Gestão do trabalho e informação: estudo de caso sobre uma empresa siderúrgica. Dissertação de Mestrado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1995.
- BIRCHAL, S.O. O mercado de trabalho mineiro no século XIX. In: História Econômica e História de Empresas, vol. 1, n.1, 1998.
- BNDES. Privatizações no Brasil (1991/2000). Rio de Janeiro: BNDES, 2000a.
- BNDES. Impactos da Privatização no Setor Siderúrgico. Rio de Janeiro: BNDES, 2000b.
- BORGES, R.F. Organização do processo de trabalho na indústria siderúrgica: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1983.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. São Paulo: Saraiva, 2001. – (Coleção saraiva de legislação).
- CARDOSO de MELLO, J.M. O capitalismo tardio. São Paulo: Brasiliense, 1995.
- CARDOSO, A.M. A trama da modernidade: pragmatismo sindical e democratização no Brasil. Rio de Janeiro: Revan; IUPERJ-UCAM, 1999.

- CORREA, M.L. Organização, técnica e disciplina: a contestação da ordem na experiência do trabalhador na CSN. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1990.
- CORSI, F.L. Estado Novo: política externa e projeto nacional. Tese de doutorado. Campinas: IFCH/Unicamp, 1997.
- COSTA, W.C. Reestruturação produtiva, privatização e movimento sindical na siderurgia mundial. Dissertação de Mestrado – Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, MG, 1999.
- COTRIM, F.S. Siderurgia. In: O Estado que nós queremos. In: Tavares, M.C. *et al* (Org.). Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1993.
- COUTINHO, C.S. Transferência de Tecnologia e Organização do Processo de Trabalho na Indústria Siderúrgica. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 1985.
- COUTINHO, L.G. e REICHSTUL, H.P. O setor produtivo estatal. In: Estado e capitalismo no Brasil. Martins, C.E. (Org.). São Paulo: Hucitec, 1977.
- COUTO, C.G. A longa Constituinte: reforma do Estado e fluidez institucional no Brasil. In: Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, 1998.
- CRUZ, P.D. Dívida externa, política econômica e padrões de financiamento: a experiência brasileira nos anos setenta. Tese de doutoramento. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1984.
- CRUZ, P.D. Notas sobre o endividamento externo brasileiro nos anos setenta. In: Desenvolvimento capitalista no Brasil. Beluzzo, L.G e Coutinho, R. (Org.), v.2. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998.
- DALHMAN, C.J. From technological dependance to technological development: the case of Usiminas steel plant in Brazil. Buenos Aires: BID/CEPAL, 1978.
- DEDECCA, C.S. Produtividade, emprego e salários na indústria de transformação, Instituto de Economia – Unicamp, mimeo, Campinas (ensaio submetido ao XXVII Encontro Nacional de Economia, Anpec, 1999).
- DEDECCA, C.S. Reorganização econômica, absorção de mão-de-obra, e qualificação. In: Revista de Economia Política, Vol. 22, n. 2, Abr-Jun, 2002.
- DIEESE. Acordos coletivos nas empresas estatais. Pesquisa Dieese, n. 6, São Paulo, novembro de 1992.
- DINIZ, E. Empresário, Estado e capitalismo no Brasil:1930-1945. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- DRAIBE, S.M. Rumos e metamorfoses: um estudo sobre a constituição do Estado e as alternativas de industrialização no Brasil: 1930-1960. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
- FERREIRA, C.G. Automação e emprego na siderurgia brasileira. Belo Horizonte: UFMG. Texto para discussão do CEDEPLAR n. 42, maio de 1984.
- FERREIRA, C.G. La Siderurgie Bresilienne – Processus de Formation et Consolidation des Normes Sócio-Techniques de Production. Tese de Doutoramento. Paris: Université de Paris X, 1987.

- FERREIRA, C.G. Os traços principais da evolução das normas de produção na siderurgia. Belo Horizonte: UFMG. Texto para Discussão do CEDEPLAR n. 54, julho de 1989.
- FERREIRA, C.G. Evolução histórica das relações de trabalho e emprego na siderurgia : os casos americanos e britânico. Belo Horizonte: UFMG. Texto para Discussão do CEDEPLAR n. 108, janeiro de 1997.
- FERREIRA, C.G. e FERREIRA, J.A.S. Reestruturação produtiva e mudanças nas relações de trabalho e emprego no Brasil e o caso da siderúrgica. In: V Encontro nacional de Economia Política, 2000, Fortaleza. *Anais...*, 2000.
- FERRAZ, A.S. Sindicatos e privatização no Brasil. Um estudo do setor siderúrgico. Dissertação de Mestrado. São Paulo: USP, 2000.
- FLEURY, A; VARGAS, N. (1983) “Introdução”. In: Organização do Trabalho. Fleury, A.C.C.; Vargas, N. (Org.). São Paulo: Atlas, 1987.
- FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil. In: Revista de Administração, São Paulo, vol. 29, n. 2, abr/jun, 1994.
- FLEURY, M.T. Cultura da qualidade e mudança organizacional. In: Revista de Administração de Empresas, FGV, São Paulo, vol. 33, n. 2, mar/abr, 1993.
- FURTADO, A. Capacitação tecnológica, competitividade e política industrial: uma abordagem setorial e por empresas líderes. Texto para Discussão do IPEA, n. 348, 1994.
- FURTADO, C. Formação Econômica do Brasil. São Paulo: Editora Nacional, 1971.
- GIANNOTTI, V. Medeiros visto de perto. São Paulo: Brasil Urgente, 1994.
- GITAHY, M.L.C. Trabalhadores do porto de Santos (1889-1910). Dissertação de mestrado. Campinas: IFCH/UNICAMP, 1983.
- GOLDENSTEIN, L. A industrialização da Baixada Santista: estudo de um centro industrial satélite. Tese de doutoramento. São Paulo: Instituto de Geografia/USP, 1972. (IG Série Teses e Monografias, n.7).
- GRACIOLLI, E.J. Um caldeirão chamado CSN: resistência operária e violência militar na greve em 1988. Uberlândia: UFU, 1997.
- GRACIOLLI, E.J. Um laboratório chamado CSN: greves, privatização e sindicalismo de parceria (a trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993). Campinas: Unicamp. Tese de Doutorado, 1999.
- GRECO, A.M.F. A siderurgia estatal brasileira: o gigante com pés de barro. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1984.
- GUEDES, C. Os trabalhadores no setor público brasileiro: práticas sindicais, conquistas, armadilhas. In: O mundo do Trabalho: crise e mudança no final do século. São Paulo: Scritta, 1994.
- HIRATA, H. Nova divisão sexual do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2002.

- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (IBS). Anuário Estatístico da Siderurgia. Rio de Janeiro: IBS, vários anos.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (IBS). Empresas siderúrgicas do Brasil. Rio de Janeiro: IBS, 1991.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (IBS). Siderurgia: investimentos e capacidade instalada. Rio de Janeiro: IBS, 2000a.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE SIDERURGIA (IBS). Perfil da siderurgia brasileira. Rio de Janeiro: IBS, 2000b.
- IESP/FUNDAP. Déficit e endividamento do setor público. São Paulo: IESP/FUNDAP. Relatório de Pesquisa n. 5, outubro de 1988.
- IESP/FUNDAP. Financiamento das Empresas Estatais. São Paulo: IESP/FUNDAP. Relatório de Pesquisa n. 8, vol. 2, 1998.
- LEIRIA, J.S. e SARATT, N. Terceirização: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Editora Gente, 1995.
- LEITE, M.P. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Ferretti, C.J. *et al* (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- LEITE, M.P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra. In: O mundo do Trabalho. Oliveira, C.A. (Org.). São Paulo: Scritta, 1994.
- LESSA, C. Quinze anos de política econômica. In: Cadernos do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, n. 4. São Paulo/Campinas: Brasiliense/Unicamp, 1975.
- LESSA, C. Visão crítica do II Plano Nacional de Desenvolvimento. In: Revista Tibiriçá, vol. 2, n. 6, jan/mar, 1977.
- LOURENÇO NETO, S. Privatizações e suas conseqüências políticas e econômicas, um estudo preliminar. 3º Encontro Nacional da Associação Brasileira de Ciência Política, 2000.
- LIBBY, D.C. Transformação e trabalho em uma economia escravista: Minas Gerais no século XIX. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- LIMA NETTO, R.P. de. Volta por cima. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- LUZ, N.V. A luta pela industrialização do Brasil. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1961.
- MACIEL, C.S. As mudanças estruturais no mercado mundial de aço e os desafios à competitividade internacional da indústria siderúrgica brasileira. Dissertação de Mestrado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1988.
- MALTA, R.H.M.; LADOSKI, M.H.; GARCIA, C.H.M.; CUSTÓDIO, J. Relatório da pesquisa mapeamento ocupacional e perfis profissionais do complexo metal-mecânico do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: FIRJAN/SENAI, 1998.

- MANGABEIRA, W. Os dilemas do Novo Sindicalismo: democracia e política em Volta Redonda. Rio de Janeiro: Relume Dumará/ANPOCS, 1993.
- MARTINS, L. Pouvoir et developpement economique: formation et evolution des structures politiques au Bresil. Paris: Anthropos, 1976.
- MARTINS, L. A autonomia política do governo Collor. In: Revista Brasileira de Economia. Rio de Janeiro, vol. 45, número especial, janeiro de 1991.
- MEDEIROS, L.A.M. A conquista da modernidade: idéias e propostas para um Brasil mais justo. São Paulo: Geração Editorial, 1992.
- MELO, M.C.O.L.; CARVALHO NETO, A.M. Negociação coletiva e relações de trabalho: o debate atual. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET, 1998. (Coleção ABET – Mercado de Trabalho, vol. 9).
- MILAGRES, R.M. Um estudo sobre o programa de privatização no Brasil . Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1993.
- MONTEIRO, G.T.M. Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda: 50 anos brasileiros. Rio de Janeiro: FSB Comunicações, 1995.
- MORANDI, A.M. Reestruturação industrial e siderurgia. Uma análise do setor siderúrgico brasileiro. O caso da CST. Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1996.
- MOREIRA, R.L. CSN: um sonho feito de aço e ousadia. Rio de Janeiro: Iarte, 2000.
- MOREL, R.L.M. A ferro e fogo. Construção e crise da “família siderúrgica”: o caso de Volta Redonda 1941-1968. Tese de doutoramento. São Paulo: USP, 1989.
- OLIVA, E.C. As mudanças na atuação da área de recursos humanos em empresas privatizadas: um estudo no setor siderúrgico do sudeste do Brasil. Tese de Doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1999.
- OLIVEIRA, L.F.F. Tecnologia e relações de trabalho na siderurgia brasileira: um estudo do caso Usiminas. Belo Horizonte: UFMG. Monografia de conclusão do curso de Ciências Econômicas, 1988.
- OLIVEIRA, V.C.P. Reconfiguração da indústria siderúrgica no estado de Minas Gerais nos anos 90 e a evolução do nível de emprego e das relações de trabalho no setor. São Paulo : DIEESE, set., 2000. (Estudos DIEESE/CESIT, 11).
- OLIVEIRA, M.A. Política trabalhista e relações de trabalho no Brasil – Da era Vargas ao governo FHC. Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2002.
- PASSANEZZI FILHO, R.P. Saneamento financeiro e privatização da siderurgia brasileira. Dissertação de Mestrado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1992.
- PAULA, G.M. e FERRAZ, J.C. Modernização e enobrecimento de produtos: proposta para uma estratégia tecnológica para a indústria siderúrgica. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1990.
- PAULA, G.M. Avaliação tecnológica da siderurgia brasileira. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial daUFRJ, 1992.

- PAULA, G.M. Competitividade da indústria siderúrgica. Nota técnica setorial do projeto “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”. Campinas; Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ; Instituto de Economia da Unicamp, 1993.
- PAULA, G.M. Competitividade da indústria siderúrgica. Nota técnica setorial do projeto “Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: siderurgia”. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2002.
- PAULA, G.M. Privatização e estrutura de mercado na indústria siderúrgica mundial. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 1998.
- PAULA, G.M. Breve histórico da estrutura empresarial do segmento de aços longos comuns no Brasil. In: Estudos Econômicos da Construção, vol. 2, n. 4, pp-17-62, 1997.
- PAULA, G.M. Desafios e Perspectivas. In: Revista Rumos, maio/junho, 1994.
- PAULA, R.Z.A. de. Notas sobre o processo de industrialização em Minas Gerais. In: Leituras de Economia Política, n. 8. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, jun.2000/jun.2001.
- PRADO, S.R.R. Intervenção estatal, privatização e fiscalidade: um estudo sobre a constituição e crise do setor produtivo estatal no Brasil e os processos de privatização a nível mundial. Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1994.
- PESSANHA, C. Estado e economia no Brasil: a campanha contra a estatização: 1974-1976. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: IUPERJ, 1981.
- PESSANHA, E.G.F.; MOREL, R.L.M. Gerações operárias: rupturas e continuidades na experiência de metalúrgicos do Rio de Janeiro. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, n. 17, ano 6, outubro de 1991.
- PESSANHA, E.G.F; MOREL, R.L.M. Rupturas e continuidades na construção de gerações operárias. Um estudo comparativo com operários metalúrgicos do Rio de Janeiro. In: Kolhan, J.L. Experiências sindicais recentes Argentina Brasil. Buenos Aires: Editorial Biblos / Fundación Simón Rodríguez, 1993.
- PIMENTA, S.M. A estratégia da gestão: fabricando aço e construindo homens: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: UFMG, 1988.
- PINHO, M.S. e SILVEIRA, J.M.F.J. Os Efeitos da Privatização sobre a Estrutura Industrial da Siderurgia Brasileira. In: Economia e Sociedade, n. 10. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998.
- PINHO, M.S. Reestruturação produtiva e inserção internacional da siderurgia brasileira. Tese de doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2001.
- RAPKIEWICZ, C. E. & LIFSCHITZ, J. A. Mapa do trabalho e da difusão de tecnologia na Indústria brasileira. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1995.
- REICHSTUL, H.P. e COUTINHO, L.G. Investimento estatal 1974/1980: ciclo e crise. In: Desenvolvimento capitalista no Brasil. Beluzzo, L.G e Coutinho, R. (Org.), vol. 2. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998.

REVISTA EXAME – Maiores e Melhores, vários anos.

RODRIGUES, L.M. As tendências políticas na formação das centrais sindicais. In: O sindicalismo brasileiro nos anos 80. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

SALERNO, M.S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: Tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Ferretti, C.J. *et al* (Org.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

SANTANA, M. A. Homens Partidos: comunistas e sindicatos no Brasil. São Paulo - Rio de Janeiro: Boitempo - MMSD/UNIRIO, 2001.

SANTOS, A.C. O problema do trabalho na industrialização em Minas Gerais: o caso da siderurgia. Dissertação de mestrado em Ciências Econômicas. Belo Horizonte: UFMG, 1986.

SARTI, I. Porto vermelho. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

SCHNEIDER, B.R. A política de Privatização no Brasil e no México nos anos 80. Variação em torno de um mesmo tema estatista. Dados – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, n. 1, 1991.

SCHNEIDER, B.R. A Privatização no governo Collor. Triunfo do liberalismo ou colapso do Estado desenvolvimentista? Revista de Economia Política, São Paulo, vol. 12, n. 1, jan-mar, 1992.

SCHIMDT, C. A privatização da siderurgia no Brasil. In: Globalização, neoliberalismo, privatizações: quem decide este jogo? Carrion, R.K.M.; Vizontini, P.G.F (Org.). Porto Alegre, RS: Ed. Universidade/UFRGS, 1998.

SERRA, J. Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira dos pós-guerra. In: Desenvolvimento capitalista no Brasil. Beluzzo, L.G e Coutinho, R. (Org.), vol. 1. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1998.

SILVA, C.E.S. Transformações nas formas de controle sobre as empresas estatais: uma contribuição ao debate sobre a reforma do Estado. São Paulo: FUNDAP/IESP 1994. Relatório de Pesquisa n. 13, dezembro de 1994.

SILVA, R.M. A influência econômica da Cosipa na Baixada Santista. Monografia. Santos: Unisantos, 1990.

SOARES, R.C. A importância da privatização para as empresas, para a siderurgia e para o país: o caso da Usiminas. Reprodução de palestra proferida pelo presidente da Usiminas em junho de 1994.

SUZIGAN, W. Indústria brasileira: origem e desenvolvimento. São Paulo: Hucitec; Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2000.

TAVARES, M.C. A substituição de importações como resposta ao estrangulamento externo. In: Da substituição de importações ao capitalismo financeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

TRÓPIA, P.V. A adesão da Força Sindical. In: Neoliberalismo e lutas sociais no Brasil. Revista Idéias. Campinas: Editora da Unicamp, Ano 9 (1), 2002.

TUMA, F.M.M. Participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas no cenário da flexibilização das relações de trabalho. Tese de Doutorado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1999.

- TURCHI, L.M. Qualidade total: afinal, de que estamos falando? Brasília: Texto para Discussão do IPEA, n. 459, fevereiro de 1997.
- VEIGA, S e FONSECA, I. Volta Redonda. Entre o aço e as armas. Petrópolis: Vozes, 1990.
- VELASCO JR., L. A economia política das políticas públicas: fatores que favoreceram as privatizações no período 1985/94. Rio de Janeiro: BNDES. Texto para Discussão n. 54, abril, 1997.
- WOOD, S. A administração japonesa. In: Revista de Administração. São Paulo: FEA/USP, vol. 26, n. 3, jul/set, 1991
- ZILBVICIUS, M; MARX, R. Autonomia e organização do trabalho: o caso da indústria siderúrgica. In: Organização do Trabalho. Fleury, A.C.C; Vargas, N. (Org.). São Paulo: Atlas, 1987.

## **OUTRAS FONTES**

### ***Jornais***

- A Tribuna de Santos.
- Diário do Vale.
- Diário Popular.
- Folha de São Paulo.
- Jornal D. O. Urgente.
- Jornal do Brasil.
- Jornal Primeira Página.
- O Estado de São Paulo.
- O Globo.

### ***Documentos Oficiais***

- Dissídios e Acordos Coletivos da CSN – 1989/2000.
- Dissídios e Acordos Coletivos da Usiminas – 1989/2000.

Dissídios e Acordos Coletivos da Cosipa – 1989/2000.

Edital de Privatização da CSN, 1992.

Edital de Privatização da Cosipa, 1993.

Edital de Privatização da CST, 1992.

Edital de Privatização da Usiminas, 1991.

### ***Documentos dos sindicatos***

“O Metalúrgico” – Boletim do STIMMMES.

“Nove de Novembro” – Boletim do SMVR.

### ***Documentos das empresas***

Relatórios Anuais da CSN – 1990/2000.

Relatórios Anuais da Usiminas – 1990/2000.

Relatórios Anuais da Cosipa – 1990/2000.

Programa de participação nos lucros e resultados dos empregados da Usiminas – fevereiro de 1996; maio de 1997. Documento da Usiminas.

Fique por dentro da Participação nos Lucros – junho de 1996. Documento da Usiminas.

Critérios e cronograma para eleição dos representantes dos empregados na comissão para negociar com a empresa a forma de participação nos lucros ou resultados – dezembro de 1995. Documento da Usiminas.

# **ANEXO**

ESTÁGIO I DE EXPANSÃO (1968-1976)

USIMINAS		COSIPA	
Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade
Coqueria - Bateria nº 3	1.555 ton./dia - coque	Coqueria - Bateria nº 3 (35 fornos)	200.000 ton./ano - coque
Aciaria LD - Conversor nº 3	80 ton./corrida - aço	Aciaria LD - Conversor nº 3	Convertor de 120 ton./corrida
Laminador de tiras a quente		Laminador de tiras a quente	
2. forno de reaçoquecimento nº 3	110 ton./hora	6ª cadeira de LTQ	
laminador de encruamento	25.000 ton./mês	Laminador de tiras a frio	
Laminador de tiras a frio		2ª bateria de	
(a) linha de decapagem nº 2	30.000 ton./mês	fornos de recozimento	
(b) tandem mil 66"	45.000 ton./mês	linha de tesouras a frio nº 2	
(a) 10 fornos de recozimento	90 ton./forno		
(b) linha de tesouras a frio nº 2			
linha de embobinamento nº 1			
Fábrica de oxigênio nº 3		Fábrica de oxigênio	
Debastador de placas		Reforma do alto-forno nº 1	
(a) fornos poços 4 es	300.000 ton./por forno		
linha de resfriamento de placas			
Sinterização - máquina nº 2	7.200 ton./dia - sinter	Sinterização	4.400 ton./dia - sinter

ESTÁGIO II DE EXPANSÃO (1971-1978)

USIMINAS		COSIPA		CSN	
Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade (t)
Alto forno Nº3 (AF-3)	5.500 dia/gusa	Coqueria		Coqueria	1.200 dia/coque
Compressor e caldeiras do AF-3 Nº 1 e 2		Bateria Nº 4	300.000 t de coque/ano		
Aciaria Nº 2		Bateria Nº 5	300.000 t de coque/ano	Alto Forno Nº 3	6.000 dia/gusa
(a) dois conversores LD	160 aço liq. p/corrida	Alto-Forno Nº 2	5.500 t de gusa	Aciaria LD	2.500.000/ ano/aço
(b) máquinas de lingotamento contínuo 1 e 2	61.250/mês placas c/	Aciaria - Conversor Nº 4	Convertor 120 t/corrida		
Debastador de placas				Lingotamento contínuo de placas (2 veios)	1.000.000/ano/placas
(a) Forno poço Nº 6	300.000/ano lingotes	Fornos-Poços - 4 baterias com 4 fornos cada	120 t/lingote cada forno		
Laminador de chapas grossa (Plate Mill 160')	600.000/ano placas	Laminador de chapas grossas	600.000 t/ano de chapas grossas	Linha Estranhamento Eletrolítico (3 e 4)	
Laminação de tiras a frio		Laminador de tiras a quente		I Linha de recozimento contínuo	
(a) 13 fornos de recozimento		Forno de reaçoquecimento placas Nº 3			
(b) linha Nº 2 de rebobinamento		Reforma do laminador debastador		I Calcinação	800/dia cal
© linha de limpeza eletrolítica Nº 1		Laminador de tiras a frio		Reforma do laminador de tiras a quente	850/dia O2
		Fornos de recozimento		Linha de zincagem contínua Nº 1	
		Sistema de energia elétrica		Sinterização Nº 3	5.200/dia sinter

ESTÁGIO III DE EXPANSÃO (1974-1989)

USIMINAS		COSIPA		CSN	
Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade	Equipamentos	Capacidade
Coqueria – Bateria Nº 4	556.800 ton/dia	Sinterização nº3	6.300 t/dia de sinter	Coqueria Bateria Nº4 Bateria Nº5 Usina de sub-produtos Sinterização nº4	2,17 milhões t/ano de sinter
Sinterização – máquina Nº 3	2.800.000 ton/ano	Aciação Nº2 (a) dois conversores LD (120 t/corrida) (b) lingotamento contínuo Máquina Nº1 Máquina Nº2	1,2 milhão t/ano aço  600.000 t/ano de placas 600.000 t/ano de placas		
Reforma Aciação Nº 1	1.800.000 ton/ano	Laminador de tiras a quente (a) forno de rea aquecimento nº 4  (b) laminador esboçador Nº2 – 110 mm Laminador de chapas grossas (a) forno Nº de rea aquecimento de placas (b) tesoura Fábrica de oxigênio Nº5	100 t/hora de placas  130 t/hora de placas 12.000 NM <sup>3</sup> /H	Expansão da mineração da casa de pedra  Reforma dos alto-fornos 1 e 2	
Máquina de lingotamento contínuo Nº 3	61.250 ton/mês			Aciação 3º Conversor 2a. Máquina Lingotamento Contínuo 3a. Máquina Lingotamento Contínuo	
Laminação de chapas grossas (a) Forno de rea aquecimento Nº 2 (b) Linha de tesoura Nº 2 (c) Forno de tratamento térmico Nº 2	130 ton/hora 60.000 ton/mês 4.500 ton/mês	Calcinação Nº3	250 t/dia de cal	Laminações (a) laminador tiras a quente Nº2 (b) laminador tiras a frio Nº3 © linha de recozimento contínuo de placas nº1 (d) linha de recozimento contínuo de flanders Nºs. 2,3,4 (e) linha de galvanização contínuo Nº2 (f) linha de galvanização contínuo Nº3 (g) linha de estanhamento eletrolítico Nº5 (h) linha de estanhamento Nº6	3,2 milhões t/ano
Laminação de tiras a quente	262 ton/hora	Reforma dos alto-fornos (a) alto-forno Nº1 (b) alto-forno Nº2			
Laminação de tiras a frio (a) Decapagem Nº 3 (b) Laminador de encruamento a frio Nº 2 (c) Fornos de recozimento (Nº 41 a 79) (d) Linha de rebobinamento Nº 3		Equipamento Dessulfuração de gusa	7.200 t/dia de gusa		
Reforma do Af-3					