A História por quem faz a História

Os trabalhadores da USIBA e o processo de privatização

Fanny Rubio Lorza

A HISTÓRIA POR QUEM FAZ A HISTÓRIA

OS TRABALHADORES DA USIBA E O PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO

Fanny Rubio Lorza

expediente

REVISTA DOS METALÚRGICOS

Publicação da Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT (CNM / CUT). Rua Caetano Pinto, 575, São Paulo, SP, Brasil, CEP 03041-000.
Fone (011) 242 9411 - Fax (011) 279 9524

Edição Especial - Março de 1997

Revisão :
América Cesar
Ilustração e Capa :
Reinaldo Gonzaga
Programação Visual e Diagramação :
Regina Gonzaga
Tiragem :
500 exemplares
Impressão:
Gráfica FG, São Paulo

Agradecimentos:
CEAS (Centro de Estudos e Ação Social)
Clêyde Souza
Paulo Cezar Cerqueira
SACTES / DED (Serviço Alemão de Cooperação Técnica e Social)

SUMÁRIO

5 **APRESENTAÇÃO**

6 **A PESQUISA E SEUS CAMINHOS**

13 **O INÍCIO DA HISTÓRIA**

14 *A USIBA ESTATAL*
16 *A PRIVATIZAÇÃO*

19 **TRANSFORMAÇÕES E PERMANÊNCIAS**

20 *O PROCESSO SIDERÚRGICO*
22 *O PROCESSO DE TRABALHO NA USIBA*
24 *MUDANÇAS TECNOLÓGICAS*

29 **VISÃO E REAÇÃO**

30 *CONCEITOS SOBRE AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS*
34 *UM NOVO CONCEITO DE TRABALHO*
44 *UM NOVO CONCEITO DE TRABALHADOR*

49 **A MODERNIZAÇÃO E SEUS EFEITOS**

50 *CONSEQÜÊNCIAS PARA A EMPRESA*

53 *CONSEQÜÊNCIAS PARA OS TRABALHADORES*

68 **LUTAS E MOBILIZAÇÃO**

69 *AS LUTAS E A ORGANIZAÇÃO NA USIBA ESTATAL*
77 *LUTAS E ORGANIZAÇÃO NA USIBA PRIVATIZADA*

87 **DEIXANDO A HISTÓRIA EM ABERTO...**

APRESENTAÇÃO

É através da fala dos trabalhadores que conseguimos captar o seu cotidiano, a sua consciência crítica, as articulações com o universo da fábrica e da sociedade em que vive, perpassando as relações de produção; a máquina e o trabalhador face ao produto do trabalho; a extensão da jornada de trabalho; as insatisfações e protestos; os modos de pensar e viver, enfim, a sua visão e ideologia do mundo.

Essa possibilidade de se expressarem, de falarem através de suas próprias vozes e manifestações culturais específicas da classe foi, por muito tempo, negada aos trabalhadores pela ditadura militar. Com efeito, ela não reprimiu os trabalhadores apenas arrochando os salários, submetendo-os às condições sub-humanas de trabalho e exploração, invadindo fábricas e sindicatos, prendendo-os, matando-os e levando-os ao exílio.

Após a redomocratização do país, principalmente nas Universidades passou a existir um grande interesse pela realização de pesquisas, 'teses' e publicações sobre os trabalhadores. Eu mesmo já fui entrevistado diversas vezes por intelectuais e imagino que deva ter contribuído com os seus trabalhos. Tudo isso é muito bom! No entanto, observo que muitos livros sobre os trabalhadores ou sobre o movimento sindical, embora se aproveitem dos nossos depoimentos, acabam se transformando mais em instrumentos de leitura ou estudo exclusivamente para o meio acadêmico, para as Universidades.

O grande mérito da presente publicação - ***A história por quem faz a história - os trabalhadores da USIBA e o Processo de Privatização*** - é justamente conseguir, num processo de complementariedade, unir a fala dos trabalhadores com os critérios da pesquisa científica, sendo, por isso, igualmente útil tanto para os estudiosos como para nós trabalhadores.

O fato deste trabalho ter sido feito ainda num momento de privatização da empresa, acrescenta-lhe um caráter histórico do ponto de vista dos trabalhadores, como registro desse momento de ofensiva das políticas neo-liberais, da qual a privatização é uma das suas facetas mais perversas, contra a qual nos opomos e contrapomos com o nosso projeto de construção de uma sociedade democrática, pluralista e igualitária.

São Paulo, março de 1997
Heiguiberto Guiba Della Bella Navarro
Presidente CNM/CUT

A PESQUISA E SEUS CAMINHOS

Atualmente, temas como privatização, controle de qualidade e modernização tecnológica fazem parte dos debates sobre indústria no Brasil e no mundo. Especialistas discutem tendências, métodos, relações de emprego a partir de uma nova visão da organização do trabalho. As empresas apresentam as inovações que estão implementando para racionalizar e aumentar a produção, o sindicalismo põe em sua pauta de discussão temas relativos às mudanças tecnológicas e as novas formas de ocupação da mão-de-obra. Porém, poucas vezes ouvimos dos próprios trabalhadores envolvidos o relato das suas experiências com esses novos padrões de tecnologia e de gerenciamento, sua autocompreensão dos novos processos de trabalho, sua vida nesse novo ambiente no interior das fábricas, suas expectativas e apreensões nesse novo contexto de trabalho.

O estudo que se segue busca exatamente preencher este vazio. Ele foi estruturado com base na fala dos operários que trabalham na USIBA, empresa metalúrgica que passou recentemente pelo processo de privatização e modernização tecnológica e de gestão. É uma visão a partir de dentro, das experiências vivenciadas pelos operários envolvidos nas distintas atividades de produção e de controle. São falas polifônicas, detalhes, fragmentos e descrições que envolvem processos objetivos e de sentimentos pessoais. Juntas, elas descrevem, com riqueza de detalhe, com emoções, com cheiros e sabores o que ocorre no interior de uma empresa que passa por profundas e acentuadas transformações.

O PROCESSO DA PESQUISA

Em 1991, instigado pelo então presidente da CUT-BA, Acácio Araújo, um grupo de pesquisa integrado por assessores do CEAS e membros da Secretaria de Formação pensou em desenvolver um estudo sobre as mudanças que estavam ocorrendo no mundo do trabalho, levando em conta a visão dos trabalhadores que vivenciaram os processos de transformação. Uma certeza balizava a proposta: pretendíamos realizar não um projeto de pesquisa acadêmico, mas um esforço de diálogo e registro da história que pudesse ser lido e refletido por seus atores.

A partir disso, começamos a delimitar algumas preocupações: Como conhecer as mudanças tecnológicas e de organização do trabalho? Como identificar seus efeitos em relação aos trabalhadores e ao movimento sindical? Por onde começar? Conversando com vários sindicalistas, foram surgindo muitas idéias, novos problemas de investigação. Além disso, consultamos também a bibliografia produzida na Bahia sobre o tema, principalmente as publicações de Nadya Araujo Castro e Antônio Sérgio Guimarães, pesquisadores da UFBA. À Nadya Castro agradecemos a leitura crítica do texto, assim como os comentários e sugestões.

Optamos por uma empresa do setor metalúrgico, considerando as grandes mudanças ocorridas neste setor nos últimos tempos. Nas conversas preliminares, com representantes do Sindicato dos Metalúrgicos, ficou nítida a viabilidade de realizar esta pesquisa na USIBA, que vive as conseqüências do processo de privatização consolidado no ano de 1989. Definido o universo da pesquisa, passamos a contar com a colaboração de Fernando Lopes, metalúrgico, que se interessou pela nossa proposta. Esse núcleo, que discutiu os desdobramentos da pesquisa, ficou encarregado de estabelecer os contatos com os trabalhadores da empresa a ser pesquisada.
A pesquisa tinha como objetivo identificar as mudanças tecnológicas e de organização do trabalho na USIBA, delimitando seus impactos sobre os trabalhadores. Daí tentar compreender as formas de resistência individuais e coletivas e os instrumentos de submissão utilizados pela empresa como mecanismo capaz de acentuar uma maior exploração da força de trabalho.

PROCEDIMENTOS

Desde o início buscou-se aplicar uma metodologia de trabalho mais frutífera, levando em conta, sobretudo, a diversidade de funções no interior da empresa, o que permitiria uma visão mais abrangente e completa dos processos aí ocorridos. Isso possibilitou realizar encontros coletivos entre engenheiros da fábrica e um supervisor; encontros individuais com estes mesmos profissionais; encontros coletivos com membros da Comissão de Fábrica de dois períodos (1990-1992 e 1992-1994) e entrevistas individuais com alguns trabalhadores das seções da fábrica. Desses vários encontros e conversas individuais e coletivas foram realizadas 20 entrevistas, que compõem o material básico da pesquisa. A maioria das entrevistas foram coletadas por Gabriel Kraychete e Fanny Rubio, do CEAS.

Entretanto, mesmo contando com a vantagem desta diversidade, a implementação deste procedimento não foi fácil. Os trabalhadores estavam sofrendo as conseqüências do processo de

privatização da USIBA e de novas formas de controle e disciplinamento implementados pela nova administração da empresa. Com a redução do quadro de pessoal e com a nova política de gestão da empresa, as perplexidades e as apreensões dos trabalhadores eram muito grandes, o que implicava em dúvidas e na dificuldade de uma compreensão mais clara dos ritmos e rumos das mudanças.

Nossos encontros se tornaram oportunidade para que os trabalhadores começassem a refletir de forma mais sistemática os processos que estavam ocorrendo no interior da empresa. E para eles, em muitos momentos, isso significou raiva, dor e desconserto. Além disso, foi uma oportunidade para que os membros da Comissão de Fábrica voltassem a se aglutinar para pensar e reconstruir sua história.

Houve períodos em que nossos encontros foram regulares. E tempos em que interrompíamos nossa comunicação por diversas circunstâncias, tanto da parte do pessoal da USIBA, como por problemas nossos. Em determinado momento, tornou-se difícil ampliar os contatos e envolver mais trabalhadores das diversas seções por falta de fluxo direto de comunicação com a fábrica. Quando percebemos as limitações para realizar estes encontros, optamos por aproveitar o material pesquisado e com base nele trabalhar, como produto desta experiência, esta publicação.

Os assessores do CEAS ficaram encarregados de processar o material e apresentá-lo sob a forma de documento a ser devolvido aos trabalhadores entrevistados. Coube a Fanny Rubio, socióloga, assessora do trabalho de formação sindical nessa entidade, trabalhar diretamente nesta última fase da pesquisa. Animada pelo debate interno no CEAS sobre os aspectos da cultura e da comunicação oral e escrita no seio do movimento popular, emergiu com força a preocupação de construir um texto que conservasse de forma fundamental as falas dos trabalhadores da USIBA. A preocupação era a de produzir um material que fosse acessível tanto aos operários da USIBA, como a outros trabalhadores metalúrgicos.

Porém, o recurso mais fértil não consistia no mero propósito de apresentar os depoimentos, como se eles fossem capazes de falar por si mesmos. Era preciso organizar o material de acordo com certos recortes que permitissem delimitar melhor os temas e as questões que orientaram a pesquisa. A partir deste procedimento buscou-se realizar uma primeira arrumação das falas. Surgiram, entretanto, algumas questões que atraíram nossa atenção. Dentre essas, algumas se destacam:

1) A experiência da privatização violentou radicalmente o cotidiano da fábrica. Este fato parece estruturar os relatos, o que dificulta a sua segmentação para efeito de análise. Muitas vezes, os acontecimentos narrados aparecem imbricados nos seus múltiplos aspectos.

2) Ao verbalizar suas experiências, os trabalhadores deixam emergir diferentes lógicas e linguagens. No momento da análise e da sistematização do material, ficou claro que, entre as falas dos operários e dos engenheiros, são diversas as concepções na forma como percebem as distintas fases da empresa, tanto quando era estatal como quando privatizada. Neste caso, qual o melhor procedimento a adotar? Assumir o papel de relatoria ou destacar e analisar essas contradições? Neste ponto foram oportunas as discussões com América Cesar, professora vinculada ao Instituto de Letras da UFBA, que colaborou na revisão e elaboração dos textos.[1]

1. A propósito da revisão da transcrição das falas: sendo a fala e a escrita duas modalidades distintas, cada uma com suas própria características, a transcrição ortográfica é, por isso mesmo, um empobrecimento da oralidade, que não encontra expressão fie nos recursos da escrita. Para a revisão da transcrição ortográfica das falas, algumas decisões tiveram que ser tomadas: algun casos de concordância verbo-nominal foram padronizados - os mais estigmatizados pelo senso comum -, ao passo que outro:

Num primeiro momento, arrumamos as falas a partir de dois critérios:

a) Por temas, tais como história da Comissão de Fábrica, principais conflitos na fábrica, o processo de automação na USIBA, condições de trabalho na USIBA, política de salários, resposta operária na USIBA.

b) Por seções da fábrica, como, por exemplo, a seção de Redução Direta, a seção da Aciaria, a automação na seção de Utilidades.

Posteriormente elaboramos um roteiro a partir do qual fomos trabalhando as falas, até construir o presente texto. Este passo exigiu também um grande esforço. Como aproveitar melhor os diversos depoimentos que permitissem compreender a história dos trabalhadores da USIBA em toda a dimensão de suas lutas e mobilizações no interior da fábrica? E essa decisão era tão difícil face à riqueza dos depoimentos, que optamos, por exemplo, em correr o risco de oferecer diversos ângulos para o mesmo problema, como ocorre nos capítulos Visão e Reação e A Modernização e seus Efeitos. O trabalho de revisão atento e cuidadoso dos textos em repetidas oportunidades permitiu cumprir nosso objetivo. Nesta fase de revisão e análise das falas dos trabalhadores, reconhecemos a contribuição de Paulo Cezar Cerqueira, do CEAS.

Um dos momentos mais densos desta experiência foi a possibilidade de tomar consciência do que significa reaprender a ler e observar as opiniões expressas pelos trabalhadores. Isto é, ao invés de se definir por temas rigidamente estabelecidos, foi preciso um longo processo de "escuta" para deixar emergir a fala dos entrevistados e analisar sua história. Esta situação exige uma mudança de perspectiva. Inicialmente queríamos compreender a introdução de mudanças tecnológicas e da organização do trabalho na USIBA, para posteriormente analisar como os trabalhadores percebiam seus efeitos. No decorrer das entrevistas, um depoente reagiu: - "Você está batendo muito na tecla da automação..."! E efetivamente, quando lemos as falas aqui compiladas, observamos que elas relatam muito mais do que mudanças tecnológicas e de gerenciamento que são mais visíveis e imediatas em seu cotidiano. Na verdade, é a própria vida dos trabalhadores que está sendo alterada com as transformações. E isto acarreta sensações de sofrimento, raiva e frustração por um processo que violenta relações, diminui o coletivo da empresa, destrói ou muda as formas de poder existentes, segmenta os trabalhadores e, praticamente, impede a comunicação entre eles.

CONSIDERAÇÕES

No entanto, este trabalho de organização dos depoimentos tem os seus próprios espaços. No ato da releitura dos textos - quando se recorta e analisa as falas - se estabelece também um diálogo com eles, à medida em que se atua como narrador que manifesta e discute opiniões, ainda que em poucos momentos. É esta relação dialógica que permite avançar as considerações a seguir.

como a concordância com o sujeito posposto - menos reconhecidos como estigmas que denotam a procedência social do falante - foram mantidos tal como nas falas originais. De todo modo, o trabalho procurou ser o mais fiel possível à organização das falas ao trazê-las para o texto escrito. [Nota da revisora].

Na análise do material, ficou claro que, do ponto de vista da empresa, as mudanças são positivas. Muitas delas são favoráveis aos trabalhadores que ficam na USIBA, como algumas das falas o confirmam. Apesar disso, se percebe que a exploração do trabalho é mais intensa. Fica uma pergunta: por que o Grupo GERDAU - apesar da ideologia que prega o envolvimento dos trabalhadores na resolução dos problemas da empresa - é, de fato, incapaz de estimular um processo de negociação com os trabalhadores sobre as mudanças introduzidas?. As formas repressivas e autoritárias utilizadas parecem expressar um temor e a necessidade de controlar o poder de pressão dos trabalhadores.

Efetivamente, os trabalhadores tinham poder na USIBA estatal. No âmbito do setor metalúrgico, a USIBA vivenciou experiências importantes no que se refere à atividade sindical. Logo após a conquista do sindicato pela Oposição Sindical Metalúrgica, em 1982, a USIBA destacava-se como uma das empresas que reunia o maior número de trabalhadores sindicalizados no Estado da Bahia.

Em outubro de 1984, ocorreu a primeira greve na USIBA, com os trabalhadores obtendo uma vitória em suas reivindicações salariais. Em 1985, ocorreram mais duas greves. A primeira, em junho, com duração de 12 dias, obteve a limitação do número de demissões realizadas pela empresa e o reconhecimento da Comissão de Fábrica implantada em setembro daquele ano. A segunda paralisação, em outubro, já com a participação da Comissão de Fábrica, pleiteara um reajuste salarial de 20%. Quando necessário, os trabalhadores paravam a empresa ou tinham capacidade para paralisar seções específicas da fábrica e estabelecer negociação com a empresa.

Entretanto, estas reivindicações não se ampliavam para outros aspectos relacionados ao processo produtivo, tampouco tocavam em alguns pontos fundamentais das relações de trabalho. Na verdade, em alguns momentos, vamos encontrar, nos depoimentos, que eram consideradas importantes as lutas que facilitavam a negociação conjunta entre o sindicato e a empresa para obter da PETROBRÁS um preço menor de gás, e não propriamente aquelas relacionadas às condições de trabalho. Porém, não se pode desconhecer o peso que as lutas sindicais tiveram para manter determinadas relações trabalhistas consideradas inaceitáveis ao Grupo GERDAU.

As mudanças que estão ocorrendo na USIBA se relacionam com as mudanças mais estruturais no seio da economia, não só nacional mas internacional. A aplicação do modelo neoliberal estimula a privatização e debilita o Estado, contribuindo para acelerar o processo de mudanças. A flexibilização e maior integração dos processos produtivos, a introdução da microeletrônica e novas formas de gerenciamento mudam as relações sociais e as relações de poder dentro da empresa.

Dentro disso, convém perguntar: qual o significado da criação de grupos plurais dentro da empresa discutindo "as causas dos problemas", como é acentuado em vários depoimentos? Quais as novas relações de poder que estão surgindo numa empresa como a USIBA? Com relação ao novo perfil dos trabalhadores e as políticas de integração e participação estimuladas pela empresa, quais as novas formas de confronto dos trabalhadores da USIBA?

Lendo os textos resultantes das falas dos trabalhadores envolvidos, poderemos, com certeza, dispor de um rico material para avançar nesta reflexão. Porém, antes de mais nada, ela exige que se descortine o panorama da história cotidiana dos operários. E é isso que esse trabalho pretende efetivar.

REALIDADE E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Esse estudo foi construído tendo como base as falas e os depoimentos dos trabalhadores. Diz um ditado popular sertanejo que "onde existe o nome, existe o bicho". As falas aqui apresentadas podem, em certos momentos, até parecer contraditórias ou fragmentadas. Também podem, em certas circunstâncias, estar dissociadas das práticas reais que os sujeitos implementam no seu dia-a-dia. Porém, elas representam modos de apreensão da realidade e, em suas lacunas, em seus hiatos ou mesmo suas contradições, acabam denotando e enfatizando os processos que de fato ocorrem no chão da fábrica. São representações sociais, pedaços da vida efetivamente vividas e racionalizadas pelos trabalhadores.

A escolha desse percurso metodológico, entretanto, exige uma maior explicitação teórica. Aqui pontuaremos duas questões que levamos em consideração durante a apropriação dessa metodologia, e que nos parece pertinente deixar esclarecidas:

a) O reconhecimento de que as falas expressam, mediando, as percepções que os trabalhadores têm sobre a realidade, isto é, elas expressam a forma como os operários identificam, interpretam a sua história específica. Neste sentido, podemos dizer, com Bourdieu que "a palavra é o símbolo de comunicação por excelência porque ela representa o pensamento. A fala revela condições estruturais, sistema de valores, normas e símbolos e tem a magia de transmitir, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas"[2].

As representações que os trabalhadores têm sobre sua realidade expressam a dinâmica das relações sociais na USIBA. Pensamos, assim, que elas são um material fundamental para a ação pedagógico-organizativa que se realiza no chão-da-empresa. Sobre este particular, Bakhtin define o caráter histórico e social da fala, como um campo de expressão das relações e das lutas sociais que, ao mesmo tempo, sofre os efeitos da luta e serve de instrumento e de material para a sua comunicação. "A palavra é a arena onde se confrontam os valores sociais contraditórios"[3].

b) A valorização da experiência cotidiana, que está dotada de significações e é portadora de estruturas de relevância para os grupos e indivíduos que compartilham um determinado contexto social[4]. Isto significa admitir que cada ator social tem um conhecimento de sua experiência e que pensa e valoriza as situações com relação à sua própria história. "O mundo do dia-a-dia é entendido como um tecido de significados, instituído pelas ações humanas e passível de ser captado e

---

2- Apud MINAYO, Maria Cecilia: Conceito de Representações Sociais dentro da Sociologia Clássica, in: Jovchelovitch, Sandra/ Guareschi, Pedrinho (Orgs.): *Textos em Representações Sociais*, Vozes, Petrópolis, 1994, p. 103.

3- Idem, p. 103.

4- Schutz, apud MINAYO, op. cit, p. 95.

interpretado"[5]*. Nesse contexto, chama a atenção a importância que deve ser atribuida ao senso comum, já que é através dele que o ator social pode elaborar a sua própria definição da situação que está vivenciando e estabelecer os conhecimentos necessários à sua interpretação. É ele que permite a compreensão de um modo de vida específico de determinado grupo social*[6].

Finalmente, desejamos sublinhar que a palavra como forma de comunicação verbal, expressa os conflitos e contradições próprios do contexto das relações sociais específicas, dando espaço, assim, para a explicitação das formas de resistência e submissão, como componentes do todo[7].

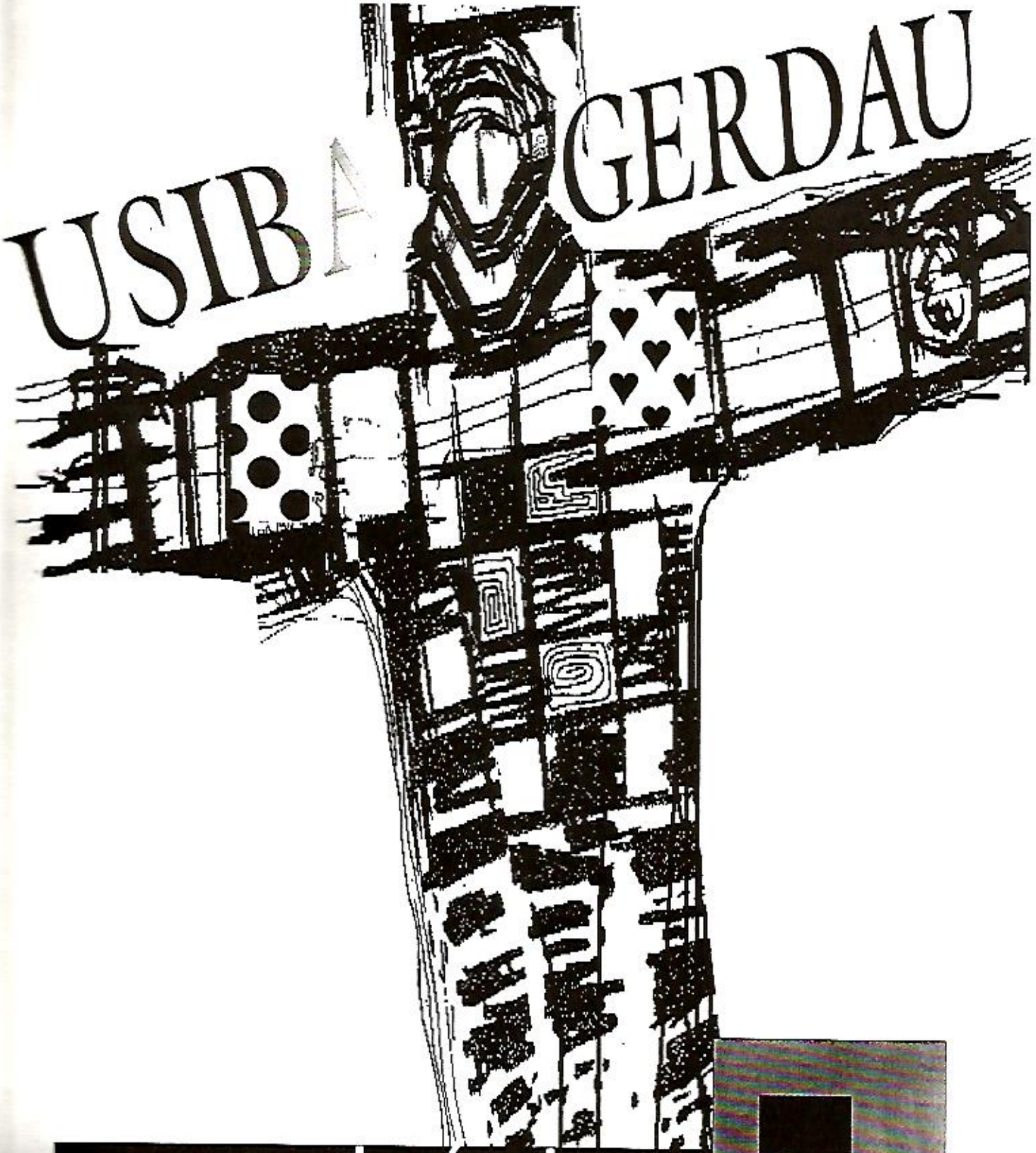
Salvador, maio de 1996

Fanny Rubio Lorza

5- Idem, p. 96.

6- MINAYO, Maria Cecilia, op. cit, p. 97.

7- Bakhtin, apud MINAYO, op. cit, p. 103.



o início da história 1

A USIBA ESTATAL

O coletivo de trabalhadores da Fábrica Usina Siderúrgica da Bahia S.A (USIBA) experimentou uma grande mudança nas relações de trabalho quando esta foi privatizada, há seis anos. A USIBA, que surgiu como empresa siderúrgica estatal em 1973, com o processo de privatização, passa para o grupo GERDAU[8], que assume a empresa em 1989. Os relatos aqui apresentados contam como os trabalhadores vivenciam os diversos momentos históricos de sua experiência na USIBA estatal e privatizada, a forma como eles visualizam a fábrica, as novas relações, as mudanças na organização do trabalho.

Um documento da própria USIBA, sem data, define o surgimento da mesma: "A idéia sobre a criação de uma usina siderúrgica na Bahia surgiu na segunda metade da década de 50, a partir do Plano de Desenvolvimento da Bahia, o PLANDEB II.

Uma razão importante para tomar esta iniciativa foi a existência de gás natural de petróleo no Recôncavo Baiano, até então queimado, e o conhecimento de que a Siderúrgica Mexicana utilizava este gás em escala industrial como agente redutor de minério de ferro. Já o Plano Diretor da SUDENE recomendava o desenvolvimento da siderurgia no Nordeste, como fator decisivo para soergimento de sua economia, que na época tinha um segmento estrangulado pela baixa e irregular oferta de produtos do aço sobretudo planos".

"A USIBA foi originalmente concebida para produzir "folhas de flandres" e chapas pretas leves, numa escala de 140.000 t/ano. O objetivo era melhorar a oferta de produtos planos e incrementar o surgimento de novas indústrias: embalagens metálicas, utensílios para construção civil, agricultura, etc".

"Em 02.06.73 inicia operação a Unidade de Aciaria[9]. Em 05.03.74 inicia operação a Unidade de Redução Direta[10]. A partir desta data começa a contagem do prazo de 20 anos para fornecimento do gás pela PETROBRÁS. Posteriormente este prazo foi prorrogado por mais 10 anos, isto é até o ano 2003. A USIBA passa a integrar o grupo SIDERBRÁS. Em 15.11.77 inicia operação a

8. Grupo GERDAU: Complexo industrial brasileiro, cuja capacidade anual de produção de aço é superior a 3 milhões de toneladas. O Grupo atende, com seus produtos, setores essenciais como a construção civil, a indústria metal-mecânica e agropecuária. Opera também no segmento de distribuição de produtos siderúrgicos, na informática e no ramo florestal. O Grupo surgiu em 1901, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul (Grupo GERDAU, *Relatório anual*, 1991, p. 3.)

9. A Seção de Aciaria é onde se produz o aço através do refino do ferro-gusa ou do ferro-esponja ou sucata. Na USIBA, a Aciaria foi alimentada com sucata e outras matérias-primas proveniente de outros fornecedores. Nesse sentido, foi possível dar partida na Aciaria antes da Redução Direta entrar em operação.

10. Redução Direta, onde se processa a transformação do minério de ferro em ferro-gusa ou ferro-esponja. Ferro-gusa é o ferro que se obtém diretamente do alto forno, em geral com elevado teor de carbono e várias impurezas; a matéria-prima utilizada é o coque. Na USIBA se produz o ferro-esponja, de melhor qualidade que o ferro-gusa, porque se produz com menos temperatura e não queima o oxigênio. Em lugar do coque é usado, neste último caso, o gás natural.

Unidade de Laminação[11]*. O documento da USIBA analisa duas influências marcantes que sofreu o projeto desta empresa siderúgica. Uma, a mudança da linha de produção de produtos planos (sobretudo "folhas-de-flandres") para não planos. Outra, o atraso da implantação da Unidade de Laminação, fatores externos à administração da Empresa"*[12].

Segundo os depoimentos dos próprios trabalhadores, foi difícil partir as unidades de produção:

"O pessoal não tinha conhecimento de forno. De Lingotamento Contínuo [13], muito pior. Além do mais, o equipamento deu muito problema, principalmente o Lingotamento. Tínhamos na máquina de Lingotamento Contínuo, por exemplo, um efetivo de manutenção que dava em torno de 50 homens por turno.
Tinha empreiteira ali direto, porque o equipamento não funcionava. Então entrava aquele pelotão de homens com maçarico, com solda elétrica, mecânica, troca de mangueiras, de rolos, etc. A máquina foi um fiasco. Em 78, ela foi um fiasco em termos de operação. Tanto é que nós mudamos o sistema de Lingotamento Contínuo por Lingotamento Convencional. Porque, se a máquina não funcionava, você tinha que fabricar o aço e vazar convencionalmente dentro de uma lingoteira de 3,5 a 4 toneladas" (Supervisor).

Naquela época, os produtos da USIBA eram vendidos a preços baixos:

"Eram vendidos a preço de banana aí pra Belgo Mineira...
A Laminação não estava funcionando na época ainda; não existia Laminação. Foi o grande erro da USIBA começar a operar sem Laminação, porque, normalmente, você começa com a Laminação, depois é que você vem com a Aciaria. Porque você produz, o produto sai semi-acabado, você tem um custo elevado com matéria-prima, energia elétrica, eletrodo de grafite, que é muito caro, e depois vender aquilo a qualquer preço. O custo da produção lá em cima. A Laminação começou em 78. Enquanto a Aciaria, veio penando tanto que chegamos a fazer algumas modificações na máquina de Lingotamento em 74/75, na época das primeiras corridas.

(...) Eu me orgulho de dizer: a primeira cem por cento nacional! Eu era Supervisor do turno "B". Na época eu fiz essa corrida no horário de 0 às 8:00 horas, era fevereiro de 74. Em março nós fizemos outra de 6 veios, normal, normal. Em julho faltou energia e aí mais de 60 toneladas de aço na máquina cobriu as gaiolas, todo o sistema de refrigeração acabou... A máquina levou 45 dias parada. Aí veio o pessoal do México (de Puebla): modifica aqui, modifica ali e nada... A máquina ia operando mas cheia de problemas..." (Supervisor).

"Como falei anteriormente, a mão-de-obra era inexperiente. Mas tinha outros fatores também. O serviço era muito violento em termos de poluição sonora, calor, poluição de processo, está compreendendo? E a mão-de-obra era mal remunerada também. E o serviço era muito violento também. Que nós tínhamos problemas... Por exemplo, um turno agora, vamos supor, o turno vai pegar às 20 horas, o que vai pegar às 20 horas faltava, vamos dizer, 50 por cento da turma. O pessoal simplesmente não vinha trabalhar e o outro que já estava fazendo 8 horas, já estava quebrado pela própria circunstância da agitação, da agressividade da área... Muita agitação, muito cansaço, então o pessoal começava a cair fora. Eu tive problemas sérios no começo, mas muito sérios mesmo. Mas continuou porque a insatisfação do baixo salário; empresa estatal, tudo regido por decretos do governo, aquilo ali influenciou decisivamente para que o pessoal não se sentisse estimulado pra trabalhar. Houve uma melhoria em 87, que nós montamos outra máquina de Lingotamento. Uma máquina moderna, "HOCOOP

[11] Nesta seção são laminados os lingotes de aço provenientes da Aciaria e conduzidos para um leito de resfriamento de barras, ou para um bloco de fio a duas vias.

[12] Usina Siderúrgica da Bahia S.A. USIBA: *Breve Perfil da Usiba*, documento da empresa, sem data, p. 3.

[13] Lingotamento Contínuo forma parte da Seção de Aciaria onde o aço líquido é transformado em lingotes, isto é o aço assume uma forma sólida para ser possível a laminação.

MENDEL", uma máquina americana, uma cópia porque quem fabricou os componentes da máquina foi a "VILLARES", sob a licença de "HOCOOP MENDEL". Bom, essa máquina mais moderna, muito mais simples, de mão-de-obra estritamente necessária, com 5 operadores, porque a outra era de 6 veios, é essa que até hoje está lá... Os problemas de operação melhoraram substancialmente, mas continuou o problema de mão-de-obra, baixo salário. Muitas vezes a gente tinha que usar mão de ferro. Eu mesmo tive época de punir, mandar embora, suspender, porque também eu ficava numa situação muito difícil perante a empresa e a política. Era muita política! Uma empresa estatal... tudo isso dificultava a gente fazer um bom trabalho" (Supervisor).

A USIBA poderia ter outro tipo de desenvolvimento se outras decisões tivessem sido tomadas na época inicial da fábrica:

"O colega lembrou bem, porque se a USIBA começa a mexer com Laminação e a fabricar produtos planos, ela deslancharia... Mas aí entrou a Usiminas, mexeu com Conselho de Siderurgia, o Consider, e resolveram mudar o processo de Laminação. Tiraram o laminador que ia fabricar planos e colocaram pra fabricar porcaria: o vergalhão, fio máquinas, produto pra construção civil. Isso aí, o GERDAU basicamente mexe com isso. Aí a USIBA, pra conseguir entrar no mercado, baixava o preço mesmo tendo prejuízo. Vender mais barato, mas com o custo de produção lá em cima, quer dizer, só fazia abrir o buraco... rombo, rombo... prejuízo da empresa" (Supervisor).

Naquela época, a empresa não tinha tanta autonomia administrativa:

"A própria fábrica não tinha tanto poder de decisão. Os chefes da empresa tinham sempre uma resposta: 'vou entrar em contato com Brasília, com a Siderbrás...' Não tinham tanto poder" (Assistente Administrativo).

A PRIVATIZAÇÃO DA USIBA

O processo de privatização violentou as relações existentes no interior da fábrica. Se a estruturação de uma nova ordem de relações de trabalho e as exigências do setor siderúrgico questionam ou negam o papel do Estado numa empresa como a USIBA, cabe ao trabalhador responder. E os entrevistados, em todo o momento das conversas, fizeram um esforço nesse sentido.

Nessa experiência concreta, causa indignação sobretudo o comportamento autoritário e repressivo da empresa com relação aos operários. Sentimentos de rejeição, de confusão que envolvem essa experiência de privatização podem ser encontrados em vários dos depoimentos. No entanto, as opiniões a respeito da privatização são diversas. Assim, por exemplo, se os engenheiros entrevistados valorizam as condições atuais da USIBA; alguns trabalhadores analisam de forma totalmente negativa esse processo, enquanto outros, ainda, rejeitam determinados efeitos da privatização, mas analisam de forma positiva algumas mudanças.

Esta diversidade de sentimentos e de opiniões está retratada nos relatos dos próprios entrevistados, como veremos a seguir. No entanto, ela só tem visibilidade no conjunto das falas, quando os trabalhadores opinam sobre as mudanças. Aí os sentimentos a respeito da privatização aparecem de forma indireta, muitas vezes confusa. Parece que expressar claramente opiniões e sentimentos a respeito do processo de privatização é algo difícil.

Em algumas falas, o medo que sentem os trabalhadores com relação às mudanças é visto como normal:

"Quando a gente era estatal, o sindicato batalhou muito pra não privatizar. O sindicato sabe - como eu sei e você sabe - que uma empresa do governo há muitos mordomeiros, há muitos empregos arranjados, enquanto que a empresa privada tem mais responsabilidade de produzir e dar lucro, não importa muito se parte daqueles funcionários vão se desempregar. Então, quando se fala em privatizar, já se sabe automaticamente que alguém vai perder o emprego, esse alguém ninguém sabe. Então há dúvida, o suspense existe, isso tanto na privatização quanto na modernização, na era do computador... Mas isso faz parte da evolução. Se a gente ficar naquele tempo da locomotiva com lenha, como eu li no jornal dessa semana, que quando se tinha água e fogo já era suficiente, não se cresce. Então a gente lamenta mas tem que aceitar porque, do contrário, a gente vai ficar na água e fogo" (Supervisor).

Em outras, destaca-se a participação da Comissão de Fábrica e do Sindicato, que lutaram para que a USIBA não fosse privatizada. Fica para o Sindicato uma participação maior:

"Não teve momento específico da Comissão atuar lá dentro da fábrica, momento específico não existiu, foi uma atividade mais ligada ao sindicato. Quando surgiu esse processo, a comissão estava muito fragmentada, participavam só 3 ou 4 pessoas, de um total de 12, que integravam a comissão. Mais ou menos esse processo se está vivendo agora" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A preocupação fundamental com a introdução dos novos equipamentos era o aumento da produtividade. Desta forma se constata uma mudança na filosofia da empresa depois do processo de privatização:

"Por exemplo, lá na Aciaria, não se preocupava se o mercado estava bom ou não, se produzia. O plano é "se puder fazer cinqüenta mil, se faz". É jogar tudo pra produzir... Já o grupo GERDAU, não. Eles olham muito o custo do mercado.
A Siderbrás trabalhava com uma filosofia que, até certo ponto, eu acho errada, que é a filosofia suicida desse tipo de coisas. O que eles queriam era números, mas o número era de produção: bater recorde sobre recorde sobre recorde. Com isso, às vezes, o equipamento deteriorava e, às vezes, tinha perda: você vendia o material abaixo do custo. Existia esse tipo de pensamento que eu não sei, eu não consigo entender por que tinha isso, esse tipo de coisa.

(...) Eu tinha uma visão que com a privatização eles iam investir, iam treinar mão-de-obra, melhorar o salário. Mas foi um tremendo blefe! Esse grupo GERDAU realmente não dá pra entender, não. Eles olham muito, muito, o custo. Eles não olham a pessoa como um ser humano e sim como um elemento a mais ali dentro. Eles não olham a competência das pessoas, a verdade é esta. Muita gente boa... No tempo da estatal tinha muito disso, a verdade é essa e eu mesmo combatia... muita gente sem fazer nada... vamos procurar dinamizar a coisa, deslocar esse pessoal para outro setor para o cara produzir... mas o grupo GERDAU é terrível. Eles não olham se o cara é competente ou não, não olha o que você faz ou fez..." (Supervisor).

"(...) Eu disse isso a B[14] - (...), o Grupo GERDAU não olha o passado de ninguém. Eles olham você hoje: se você é útil ao Grupo hoje, você está no Grupo, se eles consideram que você não é mais útil, é dispensado. Você pode ter feito, inovado, criado, etc. O que você fez não vale nada diante do que você é hoje" (Engenheiro).

Nestas condições, a área de apoio foi diminuída e a área administrativa praticamente terminou dentro da USIBA:

"Tem serviço que antes fazíamos a nível de Centro de Processamento de Dados (CPD). Nós tínhamos CPD e hoje não temos mais. Hoje, eles trabalham com antena parabólica e um computador. Servem praticamente para o grupo todo. Atualmente, o CPD do grupo é no Rio Grande do Sul e é único para o Brasil todo... Em

[14] Foram omitidos os nomes dos trabalhadores, quando citados nas falas.

síntese, a USIBA quando estatal eram 1200 trabalhadores, posterior à privatização, ficaram 600 no quadro efetivo, isto é, sem contar os trabalhadores das empreiteiras" (Engenheiro).

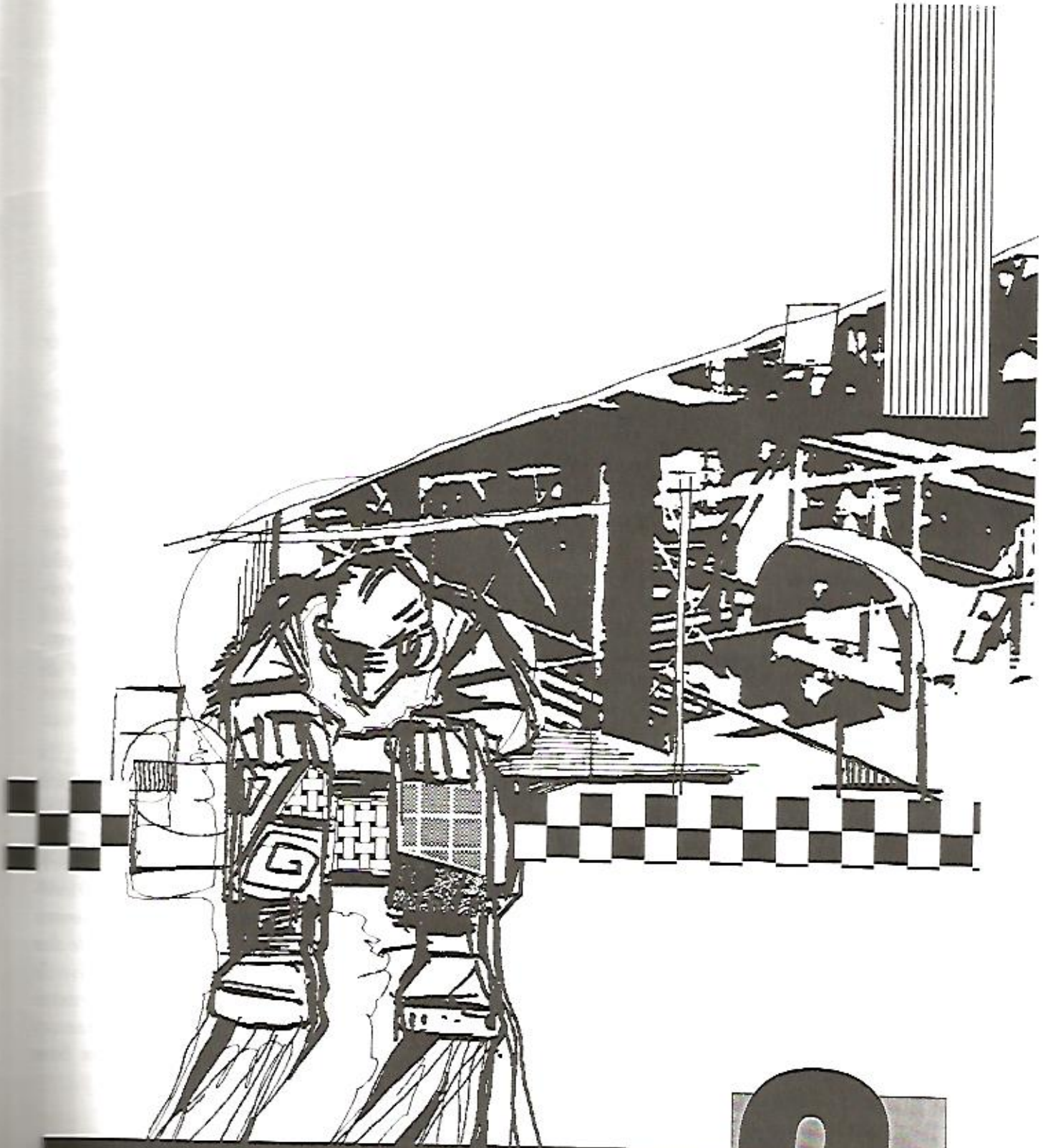
A Comissão não tem uma explicação sobre as mudanças na política da empresa. Elas são efeito dos processos de automação? São produzidas como resultado da privatização?

"Na USIBA, hoje, é difícil medir a causa das demissões. A gente não tem como medir se as mudanças na empresa foram dadas pela automação, se é realmente filosofia do Grupo..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Agora a responsabilidade aumentou mais, porque tem que prestar mais atenção para não dar prejuízo aos homens, tem que trabalhar para produzir e não criar problema na nossa área... O controle aumentou e tem mais serviço também. A mudança que houve foi essa... Em relação a operador, não. Porque sempre foi um em cada área, mas sempre aparece mais serviço que nós temos pra fazer porque, às vezes, é um horário que não tem ajudante e aí nós temos que fazer... Fazer alguma limpeza num momento que está "pegando". Aí, esse serviço, nós temos que fazer" (Operador).

Segundo um engenheiro, a capacidade de produção da USIBA é de 27.000 toneladas de aço ao mês. Mas o mercado baiano não consegue absorver mais do que 10.000 a 12.000 toneladas/mês. Na prática, os 50 a 75% da produção da USIBA é para o mercado externo:

"É difícil você colocar material nos países do primeiro mundo. Geralmente você coloca em países do terceiro mundo. Os países de primeiro mundo, eles já têm produção especificamente pro mercado interno. O japonês é quem consegue colocar produtos simples, a muito baixo custo, nos países do primeiro mundo. Nós não temos competência hoje pra colocar no mercado... Ganharam as siderúrgicas que estão na Alemanha. Às vezes, em casos inusitados, nós conseguimos colocar a um preço mais baixo. Mas, geralmente, é para o terceiro mundo, que é quem mais consume para construção. Sobretudo os vergalhões para construção civil. Você vê, os países do primeiro mundo já estão praticamente construídos, não têm problemas demográficos, não têm guerra... Então a Arábia mesmo compra da gente a três por dois. Toda hora constrói..." (Engenheiro).



transformações e permanências

2

O PROCESSO SIDERÚRGICO

As características do processo de trabalho no setor siderúrgico têm exigido historicamente uma ampla contribuição do trabalho humano, não no sentido de intervir diretamente no produto (pela natureza do material a ser produzido -o aço ou produtos químicos- quanto do processo de produção, reações físico-químicas), mas na monitoração, controle e manutenção da maquinaria. Devido a que um número considerável de tarefas ainda são realizadas pelo trabalho humano, considera-se esse processo como processo semicontínuo. Neste sentido, a capacidade operária para conduzir o processo tem adquirido importância estratégica do ponto de vista da economia de tempo e qualidade do produto[15].

Quando analisamos o significado das diversas operações baseadas em cadeias de reações físico-químicas e reações mecânicas, entendemos claramente que este processo é realizado em condições tais que tornam a manipulação humana direta praticamente impossível, devido às altas temperaturas requeridas, altos níveis de pressão, presença de gases insalubres como resultado de reações, tratamento de materiais em estado incandescente e outros, responsáveis pelas agressivas condições de trabalho no setor siderúrgico.

As etapas principais desse processo de produção são descritas da seguinte forma:

a) A Redução, onde se processa a transformação do minério de ferro em ferro-gusa.
b) A Aciaria, onde é produzido o aço através do refino de ferro-gusa ou sucata. Esse processo ocorre em duas etapas:

- Forno Elétrico, onde é produzido o ácido líquido;

- Lingotamento, onde são produzidos os lingotes de aço, que vão ser, na Laminação, transformados.

c) A Laminação, onde são laminados os lingotes de aço provenientes da Aciaria, para a obtenção dos produtos finais. Além destas 3 etapas principais, freqüentemente encontra-se outra, na qual se realiza o tratamento de matérias-primas utilizadas na produção como carvão, minério de ferro, etc[16].

Um aspecto importante a destacar é que as etapas do processo de produção na indústria siderúrgica são rigorosamente interdependentes: "Embora se apresentem espacialmente separadas e localizadas nas diferentes instalações (verdadeiras fábricas), que compõem um complexo siderúrgico integrado; na verdade, existem requerimentos estritos no que tange à continuidade e simultaneidade das diversas operações, colocando-se o imperativo de um alto nível de integração entre os diferentes setores (e diferentes oficinas dentro de cada setor) como condição para que se obtenha um bom

15. Borges, Apud GUERRA, Ferreira Cândido: *O processo de Trabalho na Indústria Siderúrgica - Uma Tentativa de Caracterização Geral*, CEDEPLAR, UFMG, sem data, mimeo, p. 200.

16. GUERRA, Ferreira Cândido: op. cit. p. 195.

rendimento global da produção na Usina..."[17]. *Isto é, a produtividade da empresa depende fundamentalmente do nível de integração das diferentes fases desse processo e não do ritmo de trabalho dos operários e do volume do produto obtido, como ocorre nas indústrias de produção em massa.*

Esse dado é importante para a compreensão do papel que a mão-de-obra exerce nas diversas etapas desse processo de produção, que devem ser integradas, necessitando, para isso, a participação do trabalho humano. É preciso chamar a atenção para o fato de que nesse processo é onde estão ocorrendo as modificações, através da informática e do avanço tecnológico, para o efetivo controle do mesmo, o que implica mudanças também nas relações de trabalho, que estão constantemente sendo destacadas pelos trabalhadores nas suas falas.

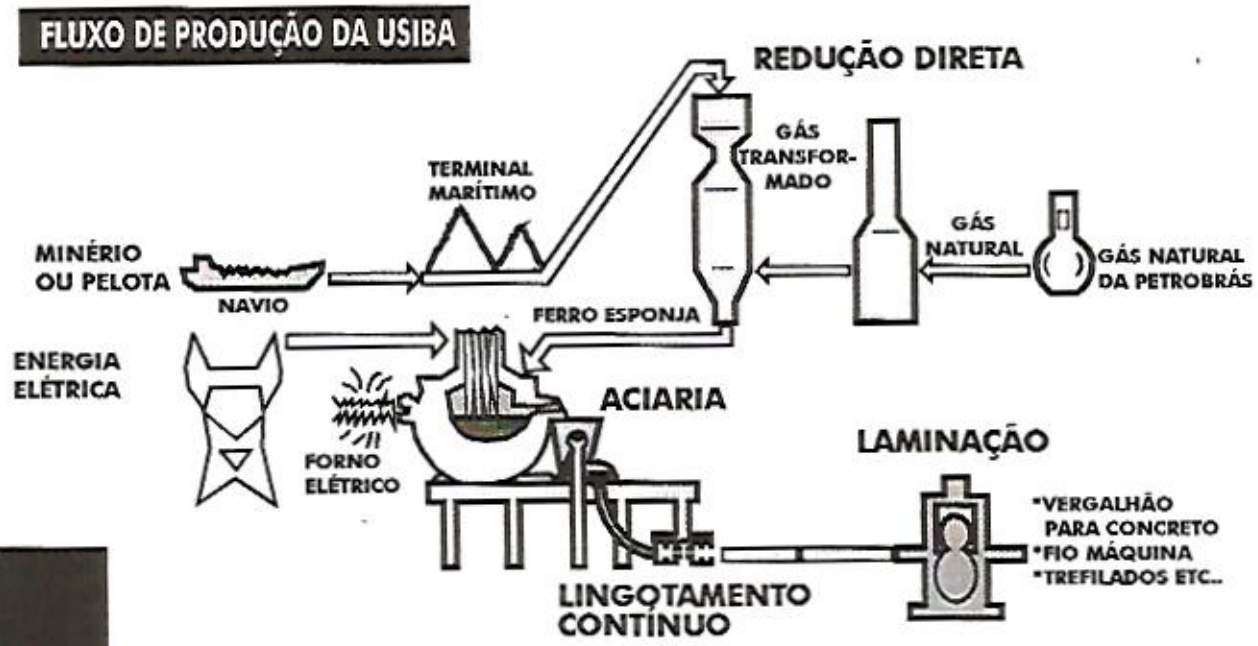
Por outro lado, se estas indústrias têm altos investimentos de capital fixo, a utilização máxima da capacidade instalada é outro aspecto fundamental do aumento da produtividade. Entendemos, assim, que o nível de tecnologia e de automação da planta industrial, assim como a intervenção específica de determinados trabalhadores, são requerimentos básicos para facilitar a continuidade do ciclo produtivo.

A introdução progressiva de mecanismos automáticos tem como função assegurar as reações que devem ocorrer conforme programação inicial, e tornar cada vez mais contínuo o fluxo de produção. Busca-se a maior integração possível entre as diversas seqüências produtivas, eliminando-se uma série de intervenções humanas no processo. Na medida em que ocorre a introdução crescente de mecanismos de "fluxo contínuo", por exemplo, a partir da intensificação da automação, configura-se no ramo siderúrgico o processo de trabalho de tipo contínuo. Neste último caso, quando o processo de produção se baseia em um complexo integrado de autômatos industriais, a intervenção do trabalho humano, sobretudo nas etapas centrais do processo de fabricação, é limitada. Cabe perguntar-nos se o Grupo GERDAU pretende estimular o desenvolvimento tecnológico da USIBA, até conseguir o processo de trabalho de tipo verdadeiramente contínuo, em que a intervenção do trabalho humano seja cada vez menor?

Este processo, hoje, na USIBA, tal como foi descrito, revela o quanto tem de contribuição dos seus próprios trabalhadores. Fica evidente esta contribuição à medida que se desenrolam as falas que contam o desenvolvimento da história da USIBA. Quantas idéias, conhecimentos, suor, desgaste físico e emocional têm significado para o coletivo dos trabalhadores? Os depoimentos aqui reunidos nos aproximarão de alguns momentos deste processo, mostrando a forma como o imaginário dos trabalhadores aparece nos relatos, nas suas múltiplas experiências.

17. BORGES, Fernando Rachel: *Organização do processo de trabalho na indústria siderúrgica -um estudo de caso-*, UFMG, Faculdade de Ciências Econômcas- CEDEPLAR, Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, tese de mestrado, 1983, p.201.

O PROCESSO DE TRABALHO NA USIBA



O processo de trabalho na USIBA é complexo, como percebemos no desenho. Com efeito, a intervenção do trabalho humano não é homogênea nas diversas seções da fábrica como o explicam os depoimentos. Assim, por exemplo, a participação da força-de-trabalho na Seção de Redução Direta na USIBA é considerada ainda muito importante:

"O meu trabalho é supervisionar o pátio de minério de ferro. Supervisiono desde o minério até o produto acabado, que é o ferro-esponja, no caso da Redução Direta. Aí eu supervisiono a parte de pessoal de operação de painel, o pessoal da parte de tratamento de água, análise de água, laboratórios de água e gás, o pessoal de transporte de minério e de ferro-esponja" (Supervisor).

"O controle do trabalho é fazer uma determinada tarefa... Por exemplo, a nossa meta principal é fazer ferro-esponja. As providências, as atitudes, as metas, as decisões vêm no decorrer do desempenho da tarefa. Por exemplo, partiu uma correia transportadora ou ameaçou partir as instruções dizem que a gente não deve deixar partir e sim - antes de partir - temos que parar e fazer a emenda da correia e recolocar em operação. O sistema de água ou gás, quando não estão dentro do padrão, dentro da faixa normal, a gente tem que corrigir. No caso de água, por exemplo, temos que adicionar um produto químico. No caso dos gases, quando estão fora da faixa, a gente corrige através de análises" (Supervisor).

"No dia-a-dia, várias pessoas, inclusive o supervisor do turno, controlam esse trabalho e ainda tem o supervisor da administração que também controla esse serviço. Depois disso ainda temos a limpeza para fazer no fim do turno, pra deixar tudo em ordem e os equipamentos

em dia para não dar problema para o outro colega que vai "render" a gente.
(...) Essas formas de controle são necessárias porque cada grupo tem que ter um representante administrativo, então é necessário que tenha. Eu acho que é necessário" (Operador).

"Bom, em cada descarga, onde eu trabalho, em cada turno, no meu setor, existe um operador. Nós não trabalhamos, ou, pelo menos, eu não trabalho com vários colegas no mesmo setor, eu trabalho sozinho, embora eu não tenha controle do meu trabalho" (Operador).

"Não, o processo não está controlado totalmente pelos trabalhadores. Nós temos, por exemplo, válvulas controladoras de gás pra caldeira, válvulas controladoras de ar e vice-versa, elas controlam o nível de um tanque, é uma válvula controladora, não é manual. Um volume de gás tal a gente joga no "by-pass". Eu jogo a válvula no controle, coloco a válvula no controle automático e deixo, que ela desempenha o trabalho. Ela aí vai controlando a vazão de gás, vazão de ar, vazão de água e assim sucessivamente" (Supervisor).

"Atualmente existem oito pessoas em cada turno. E são quatro turnos. É um supervisor e sete operadores. Nós temos em média de quatro funções por turno, que tem o operador de descarga, o operador de reator, operador de painel e operador de campo/analista" (Supervisor).

"Eu mesmo, sou operador de descarga e amostragem, porque, ao mesmo tempo que nós estamos tirando a descarga, nós também ficamos tirando amostra. Quando termina essa descarga toda, nós colhemos a amostra. Levamos pro galpão de amostragem, preparamos e entregamos no laboratório de análise.

(...) No estudo, eu fiquei no primeiro grau. Eu não tive muita chance pra estudar quando era novo e, mesmo assim, fiz o primeiro grau já adulto, porque meus pais eram do interior e os colégios lá eram fracos. Não me deram uma boa condição de estudo. Eu tirei só o primeiro grau depois de adulto... Eu trabalhava na USIBA e estudava à noite" (Operador).

Segundo o supervisor, o processo de trabalho siderúrgico, em virtude tanto do material a ser produzido como do processo em si, as reações físico-químicas que envolve, não permite mudanças:

"Nosso sistema de trabalho quem comanda, quem faz o ritmo é o próprio processo. Não sou eu que vou colocar o ferro-esponja no reator e dizer: "Eu vou tirar daqui à 10 ou 15 minutos". Então o próprio processo exige que tenha um período de permanência. Então a gente coloca o minério de ferro no reator, ele tem, por exigência do próprio material, tem que ficar estagnado por 6 horas, processando, com temperatura tal... É como colocar uma panela de pressão no fogo e sabe que pra cozinhar uma sopa são 10 minutos, pra cozinhar um feijão velho, um mocotó, alguma coisa desse tipo são uns 40... Então se tirar antes vai ter que colocar pra cozinhar de novo..." (Supervisor).

"Já eu sou mecânico de Manutenção. Eu dou assistência aos equipamentos. Faço manutenção quando quebram, faço inspeção de rotina para ver o estado dos equipamentos: se estão perfeitos ou precisando fazer alguma revisão... É isso. Faço uma revisão para ver se estão danificados, uma manutenção em geral. Se estiver danificado, há necessidade de fazer a manutenção: é trocar, mudar as peças estragadas, quebradas, pra deixar o equipamento todo perfeito.

(...) O meu trabalho é o seguinte: por exemplo, lá nós temos redutores, rolos triplos, rolos comuns, etc. Rolos é o que guia o tarugo quando sai da panela para fazer o corte (...). Esse ferro é preparado no próprio forno da Aciaria, ele é feito numa certa temperatura, depois de pronto vem pro lingotamento e passa por um processo. É que ele vem descendo pelo lingotamento contínuo, passa numa forma de cobre e sai todo coradinho. Quando chega lá embaixo tem o processo de corte com os maçaricos de corte; por exemplo, quando chega 12 metros, ele corta automaticamente. Nesse passar de tempo, eu fico olhando o equipamento pra ver se houve algum problema, se quebrou ou parou... Se parou, nós imediatamente vamos parar o sistema pra fazer o serviço de manutenção.

(...) Tem a equipe do forno, do lingotamento, equipe de manutenção, equipe de operação. Eu estou na parte mecânica de tudo. Veja! se precisar pro forno também nós vamos fazer o serviço lá. Por exemplo, como teve uma parada essa semana, de um dia, nós fomos trocar os cabos de alta tensão que vem da subestação; fomos trocar também um braço do forno que, justamente, pega o eletrodo, que é o que realmente derrete o material, a sucata. A sucata vem preparada com minério, com lata, balde, tudo velho. Mistura tudo com cal, minério, manganês... Eu sei que tem uma série de ingredientes

pra poder preparar o aço. Este braço que nós fomos trocar na sexta-feira - o que pega o eletrodo, - quando encosta, derrete o material.

(...) Depois de todo processo lá, de derreter a sucata, aquele processo todo, aquela mistura toda, quando chega uma certa temperatura, que eu não sei qual é mas eu posso ver, tudo isso eu posso ver... Então, depois de todo esse processo, a panela vem, chega no lingotamento e aí começa a descer o aço. Ele já pronto, sai vermelho feito brasa, vai ao leito onde fica; vem um carrinho, que chama ele já todo empilhado; depois a ponte vem, coloca ele lá no pátio para tirar uma amostra para analisar se realmente está na especificação do aço... Depois que fizer a pesquisa, corta um pedaço para fazer a análise para saber se está na especificação, se o aço está perfeito. ... Esse tarugo, bota no carrinho e vai pra laminação" (Técnico de Manutenção).

"A mecânica era de outra seção, era da oficina. Fazia parte da Aciaria, porque vinha os equipamentos da Aciaria e eu fazia a manutenção. Agora, depois que eu fui pra Aciaria, o negócio lá é mais "brabo". Não me acostumei, mas que jeito?

(...) A Manutenção era uma seção independente. A gente ficava ali, só fazia receber os equipamentos. Dava manutenção, estava pronto, mandava pra lá... (Técnico em Manutenção)

MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

A introdução de mudanças tecnológicas é um processo complexo, não ocorre simultaneamente em todas as seções da fábrica; mais difícil ainda quando se trata de uma indústria siderúrgica onde os processos físico-químicos formam parte fundamental do processo de produção. Os trabalhadores da USIBA percebem a diversidade e heterogeneidade das mudanças introduzidas, observando-se um discurso bem diferenciado nas falas dos engenheiros e dos operadores. O trabalho convencional é valorizado e reconhecido sobretudo na seção de Redução Direta, onde as mudanças introduzidas têm sido limitadas.

Na opinião de um engenheiro, as condições mesmas da produção no setor siderúrgico limitavam a introdução de novas tecnologias, situação que, seguindo a própria história da USIBA, está mudando:

"O processo siderúrgico é agressivo e os equipamentos de alta tecnologia não conseguiam chegar até a área siderúrgica". (Engenheiro)

Algumas experiências mostram a agressividade do sistema convencional de trabalho, o que se modifica no quadro atual, com as mudanças existentes no processo de trabalho. Agora, a violência é de outra ordem. O relato seguinte expressa como se dá a violência imposta pelo Grupo GERDAU na tomada de decisões, principalmente no processo de demissões de trabalhadores:

"Na Aciaria falaram que tinha que automatizar o forno porque tinha uma cabine de despoeiramento para os operadores. O cara opera o despoeiramento com 100 metros de distância, dentro da cabine, que ele nem vê o despoeiramento e acontece problemas por isso. Tanto é que ficou parado vários dias sem funcionar o despoeiramento porque o rolamento estourou e não tinha ninguém por perto, e como estava ligado, acabou com o motor. Teriam que parar pra reformar tudo, mas eles não pararam... Insistiram na automação e eliminaram 16 postos de operadores (4 por turno). Um tinha problema de vista, eles aproveitaram. O outro, a máquina passou por cima da perna, foi deslocado como acidente de trabalho. Os outros dois foram aproveitados, e os 12 restantes foram demitidos. Na cabine do forno

eram 5 operadores. Automatizaram muita coisa. Está muito bonito o painel, que eu estive lá olhando... Trouxeram o laboratório... A amostra do aço através de uma pastilha para fazer análise e dar o resultado, eles trouxeram pra a cabine do forno. Na própria cabine, em questão de segundos, tem o resultado..." (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

(...) Aqui é Lingotamento. Pra trazer o aço que está aqui na Aciaria pra Laminação, daqui pra cá tem que ter um trem, uma ponte rolante pega esse material daqui e leva pra esse canto aqui chamado lado sul do projeto. Aqui tem um carro de transferência de todo esse tarugo. A pessoa que carrega esse trem dá uma ordem à ponte de pegar esse material. Depois que carrega, aperta um botão, vem e para aqui. A coisa mais boba desse mundo. Mas você não pode deixar nada sem que não seja automatizado, inclusive porque, por exemplo, eu tive a ingenuidade de deixar o equipamento pros trilhos. Tem os batedores e quando o carro chega bate no batedouro e pára... Se continuasse a bater nos batedores é uma guerra. Eu dei o carro à operação da Aciaria que, durante a noite, chamou um ajudante pra chamar o técnico, em vez dele mesmo chamar, estava lá no fim e ainda não estava com o automatismo, porque eu tinha que fazer algumas modificações. Como eles estavam com volume grande de trabalho, eu terminei liberando sem o automatismo. Resultado, o carro pegou errado, arrebentou o batedouro, porque o carro ficou batendo no batedouro. O carro não sofreu nada mas o batedouro, ele conseguiu arrancar do chão, até que alguém foi correndo e avisou a ele que era pra parar... Você vê, no segundo dia de operação sem o automatismo, ele arrebentou, e já tinha sido arrebentado outras vezes. Bom, o carro está entregue desde a semana passada, automatizado e até hoje não aconteceu nenhum acidente" (Engenheiro).

Teme-se que a implantação do Lingotamento Contínuo de nível automático na Aciaria vá gerar redução de mão-de-obra:

"Na Aciaria, na realidade, eles vão querer implantar o lingotamento contínuo de nível automático e aí vai ter redução de mão-de-obra tranqüilamente. Controle de nível automático eu vi na "Mendes Júnior", ali você dá partida em 2 veios, coloca em automático, depois dá partida nos outros 2 veios e pronto. Só ficam dois homens ali no máximo. Como hoje tem 5, são 2 homens, no máximo, nos veios, e 3 para cuidar do processo de lingotamento contínuo. E, no sistema de oxi-corte, eles vão fazer sistema de corte automático, e um homem só vai atender tudo. Hoje são 2 de cada lado (quatro) com mais um maçariqueiro. Talvez fiquem com mais dois homens" (Supervisor).

Um dos engenheiros afirma que as mudanças tinham sentido. O Grupo GERDAU procurou racionalizar a USIBA, empresa gigantesca, que surgiu na época da ideologia do "milagre brasileiro":

"A SIDERBRÁS tinha visão, eu diria o governo, o pensamento do Brasil era de grandiosidade, então fazia tudo gigantesco, tudo distante demais. É! Então fizeram a USIBA pensando ela ser três vezes mais do que é hoje... A USIBA era pra ter mais duas ou três Aciarias, e mais duas Unidades de Redução Direta.

(...) Era um processo grandioso. Então fazia a coisa gigantesca, botavam distante, bem longe. Já o grupo GERDAU pensa diferente, traz tudo pra perto. Eles fizeram um galpão gigantesco e botaram o almoxarifado distante. Isso não é automatização, mas o grupo está trazendo pra próximo da área. Com isso vai reduzir: custo de carro pra pegar material distante, reduzir vigilante, que às vezes tem gente aqui mais perto... Era um pensamento gigantesco de uma coisa grande demais, que causava transtorno, porque a USIBA hoje é o que é, e não o que pode ser daqui a vinte anos, cinqüenta, oitenta anos, entendeu? E o grupo SIDERBRÁS pensava desta forma: "A USIBA vai ser isso, vai ser futuramente uma potência, uma indústria grandiosa". É negócio desse tipo" (Engenheiro).

Mas a racionalização da USIBA é interpretada também de forma negativa:

"O Grupo GERDAU é uma empresa retrógrada. A USIBA, era de médio porte e, a meu ver, hoje é de pequeno porte... Pra mim reduziu muito" (Supervisor).

Porém, o engenheiro rebate. Para ele, o tamanho da empresa não se mede pelo número de trabalhadores:

"E reduziu a produção?... Você acha que uma empresa de grande porte ou médio porte é medida por mão-de-obra, quantidade de pessoas?

(...) O que acontece é o seguinte: Utilidades é uma área que vende serviços. Vende água, energia, gás, vapor, serviços, e as demais áreas, as grandes áreas, consumem o serviço que compra. Então as áreas que compram, elas agora têm um painel: quando estão precisando de mais ou de menos, elas acionam um botão no púlpito de controle. Por exemplo, eles sentem necessidade de mais água, apertam um botão e automaticamente é ligada uma bomba a mais. Antes, não. Você tinha uma pessoa que telefonava para o operador, que apertava um botão lá e ligava uma bomba. Agora, daqui ele liga essa bomba. Se o sistema não está exigindo uma vazão "X" e ele precisa de menos que isso, automaticamente, existem censores que desligam uma bomba a mais. Então você tem a mão-de-obra de uma pessoa que está vendo esse tipo de coisa. Com isso uma pessoa só faz o quê? Só fiscaliza se tudo está indo bem, porque, às vezes, acontece acidente, às vezes o equipamento precisava entrar e não consegue, por problema de manutenção, etc. Coisas desse tipo. Eu diria que reduziu talvez noventa e cinco por cento da mão-de-obra... Mais ou menos isso" (Engenheiro).

Para um supervisor, o equipamento não é confiável e necessitaria de uma pessoa de tempo completo para atender emergências. O Engenheiro não compartilha desta opinião:

"São deficiências que são corrigidas e qualquer um sabe disso. Uma válvula, por exemplo, pode ser substituída por outro sistema mais moderno. Uma válvula motorizada, mais moderna... Agora, eu não sei se o Grupo tem intenção de corrigir. Porque, apesar de tudo, eles estão operando desse jeito" (Engenheiro).

Por enquanto a Redução Direta ainda tem uma estrutura um pouco diferente das outras seções. Não dispõe de máquinas controladas por computador e a exigência de mão-de-obra é maior. Por outro lado, o operador que está trabalhando na área vê com simpatia uma possível automação do setor:

"As formas de controle na Redução Direta são diferentes da Aciaria e Laminação. São diferentes porque eles estão trabalhando já com o sistema computadorizado que nós ainda não temos. Nós temos computador pra controle de qualidade, parte de escritório, mas máquinas controladas por computador nós ainda não temos.

(...) É lógico que o controle por computador é mais prático, é muito mais eficiente. Para o trabalhador é mais fácil. O que nós temos hoje na Redução Direta são dois operadores de painel. Se fosse na base do computador, um só operador faria aquilo com muita facilidade, porque o nosso controle atual é automatizado pneumaticamente. O controle pneumático não é muito preciso e o operador tem que estar sempre ajustando.

(...) O nosso controle é feito manual: a gente vai pra área, tira uma amostra de gás, vai pro laboratório químico, coloca no aparelho pra analisar, vai ter uma resposta duas ou três horas depois. Enquanto que o computador vai informando minuto a minuto, é muito mais prático" (Supervisor).

No modelo desta seção, o operador manuseia com todas as máquinas da Unidade:

"Tem muitas máquinas, tem fornos, tem compressores, tem bombas, tem uma série de máquinas... O operador mexe com todas as máquinas da unidade. O operador de campo por exemplo, ele mexe em todo equipamento rotativo e faz inspeção em todos os equipamentos da área. O operador de painel tem a informação no painel de quase todos os equipamentos também da área. O pessoal de laboratório e o pessoal de recebimento de material e descarga é que só recebe o material e faz inspeções de transportadores. Aqueles transportadores que realmente transportou o material o qual ele recebeu, tira amostras e leva pro laboratório analisar. Esse pessoal realmente não mexe em outro equipamento no dia-a-dia normal. Quando há alguma anormalidade, o quadro de operadores faz qualquer negócio em qualquer lugar onde precisa dele, ou seja, o operador que recebe descarga, o setor dele tá normal e tá havendo alguma anormalidade, tá havendo uma correria, uma necessidade de mais pessoas, ele deixa o setor dele e vem nos ajudar (Supervisor).

Na Aciaria, a situação já se configura diferente. Segundo um técnico de manutenção, atualmente já existem novos aparelhos:

"Realmente, tem alguns aparelhos novos que a gente não está ainda ambientado com eles. Tem os métodos velhos, que nós fazemos a manutenção, mas já temos os sofisticados.

(...) Nós temos uma central hidráulica grande, que é quem maneja o forno, com umas válvulas com um bocado de tubulação e motor. Esse já é um negócio novo. Tudo controlado e meio complicado. Tem

computador. Realmente eles estão automatizando tudo.

(...)No forno também. No forno mesmo, chegou agora um equipamento novo lá, que antes eram 3 homens que faziam, agora não tem ninguém. A própria máquina faz tudo. Essa máquina joga um produto dentro do forno para ajudar a dissolver a sucata mais rápido, mais rápido ainda. Isso aí eram três homens que faziam, agora só a máquina que faz. É controle remoto. Tem um painel, que de lá mesmo ele aperta um botão, ela faz tudo. Substitui 3 homens. Nós fazemos manutenção nela também" (Técnico de Manutenção).

Na seção de Lingotamento também ocorreram mudanças:

"A mudança lá são cinco linhas. Nessas cinco linhas trabalhavam 5 homens. Cinco linhas por onde vai saindo o aço. O tarugo, como a gente chama. Com a mudança que eles fizeram, automatizaram tudo. Tudo computadorizado. Aí trabalhavam 5 pessoas, ficaram 2... Eles trabalham normalmente. Os homens só ficam olhando, vai pra lá, vem pra cá.

(...) Os homens tentavam com o maçarico, ficavam olhando pro ferro não prender. Agora, não. Agora automatizaram, mesmo, o lingotamento" (Técnico de Manutenção).

A seção de Utilidades foi automatizada:

"Foi automatizada a planta de Utilidades em janeiro desse ano. Nós tínhamos um planta de Utilidades bastante atrasada. Ela foi projetada para uma empresa que mudou e o projeto já estava com atraso. É como se fosse uma planta para uma outra empresa. Existia pelo menos um homem em cada ponto de operação, isso importava mais de 34 homens para operar a planta. Hoje, ela opera com três homens. Eles ficam de bicicleta rodando nas áreas, só para averiguar se algum aparelho não deu problema. De janeiro para cá, nós tivemos uma interrupção de 20 minutos porque uma válvula não quis abrir. Em compensação, agora quando falta energia elétrica, quando retorna, em aproximadamente 10 minutos, um homem só coloca toda a produtividade da USIBA pra funcionar" (Engenheiro).

Anteriormente, o controle era feito através de painéis:

"Em cada setor existia um homem pra fazer o controle. Ele observava os níveis individualmente e manipulava os equipamentos, fechava as válvulas... E não era incomum acontecerem como eles chamam "navalhadas", porque a atenção do homem falha: ele vai observar alguma coisa e esquece outra. Bom, o que nós fizemos foi executar uma lógica do equipamento, que ele tem que fazer para executar as tarefas que são executadas pelo homem, e foi colocado em cada local desses uma estação de controle. Nas estações que interessava, nós colocamos um painel de controle, fizemos alterações no processo de forma que esse processo fosse melhor executado. Um exemplo: aqui nós tínhamos uma estação que, por características do projeto, você levava até meia hora pra colocar essa estação no ponto pra funcionar. Então isso é inconcebível. Teoricamente o equipamento, tendo as condições pra partir, tem que partir o mais imediato possível. É inaceitável, inexplicável que uma bomba leve tantos minutos pra partir, e o homem tem que fazer diversas manipulações difíceis de padronizar... São detalhes operacionais que só ele sabe, domínio de lápis, caneta, tem que tirar e correr pra lá, isso é inconcebível. Nós, hoje, estamos com uma planta que, faltando energia elétrica, no retorno da energia elétrica, uma pessoa, distante 300 metros aproximadamente do local, aperta um botão e a bateria de bombas começa a entrar seqüencialmente, mantendo as pressões dentro das características das necessidades do processo. Praticamente é como se não tivesse parado, em menos de 10 segundos" (Engenheiro).

Este processo funciona tanto para o fornecimento de água quanto para as plantas de gases:

"É também para as plantas de gases. Um homem dá volta aí nessa planta, um único homem. São antigos supervisores que agora são operadores e alguns operadores que nós considerávamos que tinham bom nível, bom caráter operacional, eles foram mantidos no lugar. Hoje, o padrão de acompanhamento da área se resume em algumas folhas que eu preparei, dizendo como a pessoa, o operador deve proceder para fazer o acompanhamento da área" (Engenheiro).

Dos antigos 34 operadores restaram apenas 3:

"Hoje são três porque alguns eram da manutenção, mas também nós utilizamos manutenção chamando as empresas externas. Fazem a manutenção com tecnologia, fazem modificações, análises térmicas à distância e com essa análise de vibração e análise

técnica diz como o aparelho está, se precisa ou não de manutenção. Se precisa, executa; se não, deixa ela lá quietinha, não precisa o cara ir lá abrir o equipamento, fazer manutenção... Às vezes ficava pior do que estava antes. Agora, você encosta o aparelho, ele diz se está bom... Tem algumas estações de controle, algumas interligadas, quer dizer, uma sabe o que está acontecendo com a outra" (Engenheiro).

O engenheiro acredita que, hoje, só uma pessoa resolve a demanda do controle dos serviços para o conjunto da planta:

(...) Tem estações de controle espalhadas pela planta toda. Aí uma pessoa corre ciclicamente... Ele passa na estação, dá uma olhada geral, vai ao cliente da área, verifica se está tudo ok e vai calmamente para outra planta. Só não é tão monótono porque a planta está um pouco descuidada. No início tinha mais trabalho porque tinham que relatar os problemas da própria planta. Hoje em dia ficam praticamente parados. Antes eles tinham muitos serviços, os setores não paravam" (Engenheiro).

No entanto, um supervisor contesta:

"Na seção de Utilidades eu fiquei quase dois anos. Eu continuo achando que o que eles fizeram lá foi um absurdo. Não se pode tocar uma área daquela (pelo menos até o dia que eu saí) com um homem só, parecendo um louco. A seção tem vários módulos. Tem um equipamento a um quilômetro, tem outro a 800 metros, tem outro a mais 700 metros. São compressores. Uma área tem quatro compressores, na outra tem mais dois, tem caldeira, tem central de gás, oxigênio, carbono, nitrogênio, tratamento de água, etc... e um cara só pra dar conta disso.

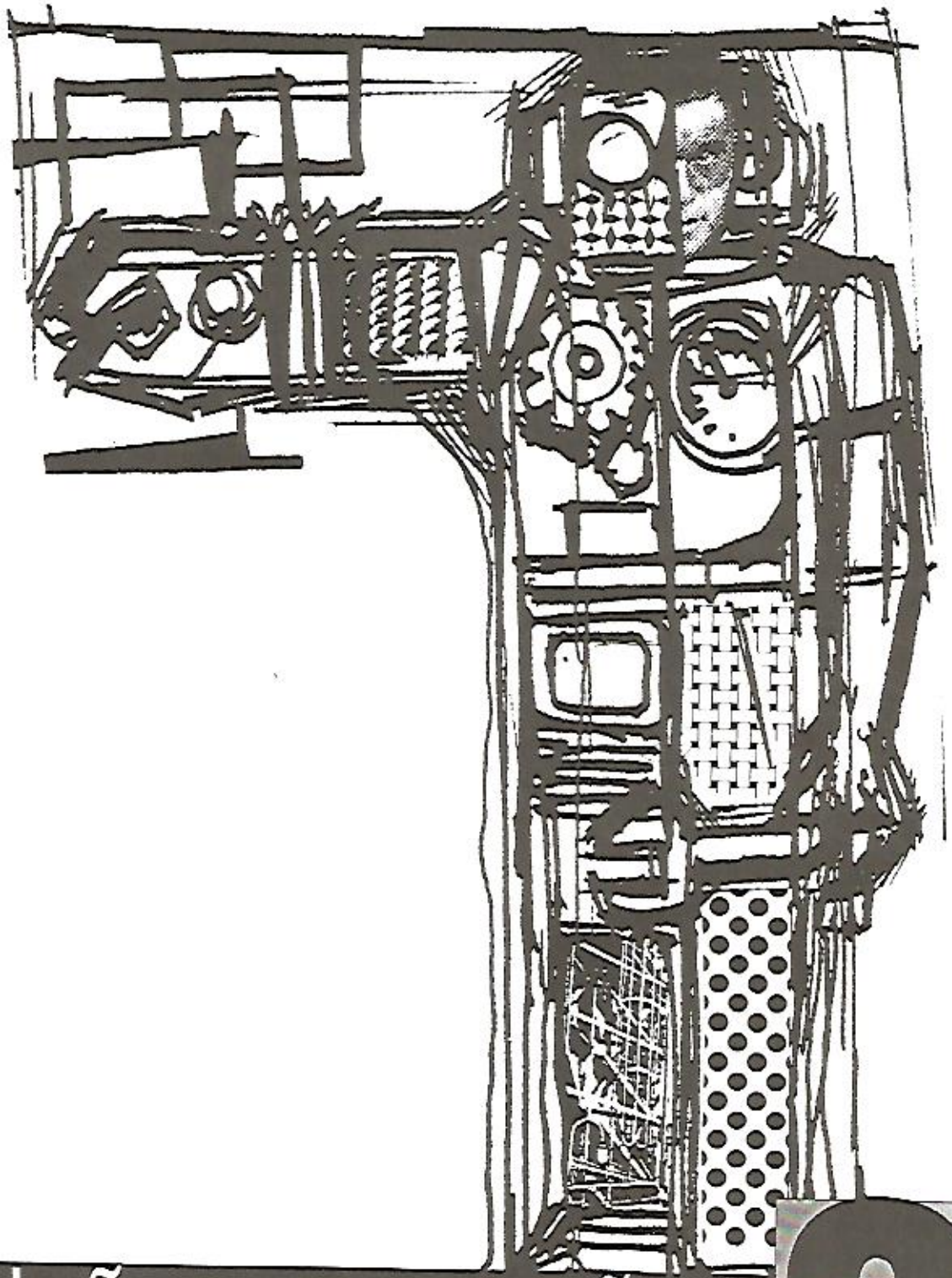
(...) Às vezes, existem coisas que não são automatizadas. Faltou energia, por exemplo, você tem que correr todos esses sistemas e observar alguma coisa, porque acontece problemas. Acontece coisas que são imprevistas. Então você tem que estar em todos esses locais" (Supervisor)

Também o forno de Laminação foi automatizado e está funcionando com um novo padrão:

"Na Laminação, decidiu-se que ia-se gastar uma certa quantidade de dinheiro pra melhorar a automação do forno de reaquecimento, porque ela é um automático antigo. Então decidiu-se que, em vez de se usar um conjunto lógico antiquado, ia-se usar computadores. Então se colocou alguns programas nos computadores pra controlar o forno. Resultado: o forno praticamente anda sozinho e principalmente mais confiável.

(...) O forno da Laminação, por exemplo, é a tecnologia mais moderna. Era um painel enorme, uma sala só pra ele. Agora só um painelzinho na Laminação. Você tinha um painel de controle com um homem, depois você tinha outro painel de controle com outro homem, um terceiro painel com outro homem e um painel de controle para o cara controlar o forno. Hoje, isso tudo se resumiu em uma só pessoa. E foi feito uma estação de controle e esse único homem opera. Ele manda o tarugo entrar, depois aperta um botão, manda operar a segunda estação e, com outro botão, manda operar a terceira estação. Ele fica o tempo todo processando. Este é o carregamento do laminador. O carregamento hoje tem um homem e um outro pra olhar o forno, porque o equipamento é muito caro, complexo e você não deve deixar no automático. Então tem um homem que acompanha o forno" (Engenheiro).

"Em Lingotamento tinha 4 operadores de oxi-corte, agora tem só um cara que tem duas câmaras de televisão, automatizaram. Tem uma ponte de 15 que bota os tarugos no leito pra colocar na Laminação, eles queriam fazer um sistema pra o cara mesmo operar daqui embaixo, sem precisar lá da ponte" (Comissão de Fábrica 1992-94).



visão e reação 3

CONCEITOS SOBRE AS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

Podemos dizer que a mudança fundamental entre a USIBA estatal e privatizada é a visão de política econômica que orientava a dinâmica da Empresa Estatal. Neste sentido, temos que refletir sobre o significado da política de substituição de importações existente na época, cuja dinâmica determinava o crescimento dos diversos ramos de produção em função do mercado nacional consumidor de seus produtos. O estímulo indutor estatal acabou por criar, na maioria dos casos, mercados fortemente protegidos, com regras que virtualmente eludiam o risco[18]. O Grupo GERDAU orienta a USIBA a partir de uma lógica totalmente diferente. Após a privatização, de 1989 a 1994, o Grupo GERDAU investiu US$ 101 milhões na modernização de equipamentos e no aumento da produção. A siderúrgica, que tinha capacidade para produzir 235 mil toneladas por ano de matéria prima - ferro-esponja -, aumentou essa capacidade para 320 mil. No que se refere ao produto intermediário, o aço, o volume aumentou de 315 mil para 450 mil toneladas anuais. O produto final, os laminados, teve sua capacidade de produção elevada de 275 mil para 375 mil toneladas por ano. Além disso, a USIBA passou a contar com um novo produto, o fio-máquina. A maior parte dos produtos da USIBA está sendo destinada à exportação[19]. No gráfico I, percebemos o aumento no volume de produção de aço bruto depois da privatização da empresa.

USIBA : PRODUÇÃO DE AÇO BRUTO
1988 - 1993

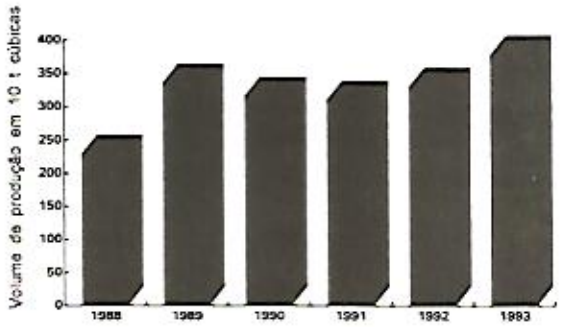


GRÁFICO I

Fonte: IBS

Os processos automáticos que estão sendo implantados facilitam o maior controle da qualidade do produto e planejamento da produção, por uma razão básica: a introdução da programação automatizada e as tecnologias informatizadas diminuem radicalmente o tempo na realização das atividades e retiram a autonomia dos operários. Isto significa que a empresa reduz o quadro de pessoal sobretudo na área de operação e controle do trabalho. Esse atual quadro de mudanças está

18. CASTRO, Nadya Araujo & GUIMARÃES, Antonio Sérgio: Competitividade, Tecnologia e Gestão do Trabalho: A Petroquímica Brasileira nos Anos 90, in: LEITE, Marcia de Paula & SILVA, Roque Aparecido da (Orgs.):*Modernização Tecnológica, Relações de Trabalho e Práticas de Resistência*, IGLU, ILDES, LABOR, São Paulo, 1991, p. 44.

19. Gazeta Mercatil, 3.04.95.

inserido nas novas relações da empresa. Podemos perguntar-nos: quais as expressões de resistência e conflito dos trabalhadores?

São os próprios trabalhadores que, pouco a pouco, na construção de sua história, irão dando suas opiniões, suas análises:

"É evidente que hoje, quando vem a tecnologia avançada, melhora de um lado e, por outro lado, às vezes sai alguém prejudicado. Evidente que a tecnologia quanto mais avançada melhor pra o trabalhador. Porque o trabalhador que fazia um trabalho manual, que enfrentava uma boca de forno com temperaturas de 80 a 90 graus, a máquina vai lá e faz. E ele fica na cabine com ar condicionado, pra ele é muito bom. Com relação ao número de pessoas que reduz, aí sai alguém prejudicado, como é o caso da redução de quadro. Nós tínhamos 1.600 empregados na USIBA, antes de privatizar. Com essa modernização nós estamos hoje com menos de 600 homens ou 600 funcionários[20] de um modo geral. Então, a modernização vai diminuindo o número de empregados, mas os empregados que ficam têm melhor ambiente de trabalho, trabalham com melhor segurança e mais comodidade... No futuro, essa automação vai produzir mais vantagem para os trabalhadores..." (Supervisor).

"Alguns mais entendidos do que eu dizem que melhorou e eu acredito que tenha melhorado mesmo. Só não foi melhor porque muitos companheiros foram demitidos na época. Por isso não foi melhor. Eu acho que não tem mais aquela segurança boa, isso não foi bom. Mas, com relação ao salário, alguns mais entendidos que eu dizem que melhorou mesmo..." (Operador).

A automação, segundo alguns, aliviou o trabalho:

"Saiu muita gente, mas quem ficou trabalha mais tranqüilo que às vezes até a gente critica a nós mesmos assim: -Aí, está numa boa, não faz nada! O cara tem condições de passear porque o companheiro dele que está na ponte faz tudo... A ponte de 12 carrega o cestão, a de 30 apanha e bota na área... Não depende do cara estar ali, fazendo nada; inclusive, à noite corria risco, acidente grave, hoje não acontece. Só tem um homem, que é o supervisor... Sinceramente eu não sei pra que ele está aí... Não tem utilidade mais. A prensa faz o serviço, imprensa a sucata e joga fora, a ponte de 10 apanha, a de 12 joga pra dentro da área no mural, vem a de 30 apanha com 6 tampos e lá em cima, no painel eletrônico, o cara que faz tudo... Uma pessoa só controla. Eu nem sei mais porque tem esse homem aí. Estão guardando como relíquia..." (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

"É pena que A. foi demitido. Mas a reação pelo comportamento da máquina e do homem que ficou aí, acho bom. Eu mesmo estou achando uma maravilha. Concretamente: aumentou a produtividade e a qualidade do produto e eu não me estou matando" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Os sistemas modernos também produzem desemprego:

"Esses sistemas modernos, trazem o desemprego também... não melhora, não; dão é desemprego, como está acontecendo com muitos aí. É através dessas máquinas automáticas que está sobrando um bocado de homens. Muitos já foram embora. Não só aqui, como em outras fábricas, o pessoal vê isso. Só porque passou a ter computador nesse negócio, sobrou muita secretária. Isto também acontece na área industrial" (Operador).

"A preocupação existe, porque a situação é a seguinte: quem é humano e vê o companheiro perder o emprego, e muitas vezes não consegue outro, é lamentável. Mas o que eu quero dizer é o seguinte: não é por isso que vai se deixar de crescer, não é por isso que vai deixar de aplicar um método muito mais prático, com muito mais comodidade pra aquele que ficar porque a coisa tá se

[20] Hoje a USIBA tem 490 trabalhadores.

avançado, a tecnologia tá crescendo, isso aí eu acho que não tem muita lógica, não" (Supervisor).

Porém, existem controvérsias sobre os sentidos dessas mudanças:

"Essas mudanças que eles fizeram só fazem a pessoa parecer um capacho, e não pode ser assim. Mas, eles estão com a situação na mão. Se você quiser, fica; senão, pode ir embora. Então, você tem que se submeter ao que eles querem" (Técnico de Manutenção).

"Reduzir o quadro, eles querem trocar o homem pela máquina. Como? Nós temos aqui um grupo de pessoas, se ele conseguir que uma máquina só substitua esse bichinho, eles fazem... A automação é para redução de pessoal, foi assim na Laminação e na Aciaria" (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

Para um Membro da Comissão de Fábrica 1992-94, não existiu inovação tecnológica, nem introdução de novos equipamentos. O que fundamentalmente se deu foi uma redução do número de trabalhadores:

"Continua o mesmo processo, os mesmos equipamentos, mais cansados ainda, obsoletos a cada dia que passa... O que mudou foi a imposição do grupo GERDAU no que se refere a trabalhar com o pessoal limitado. Eles não têm aquele pessoal, um quadro de disponibilidade, trabalha com o quadro fechado, digamos a função é essa, a pessoa é essa, tem as funções apertadas, aí até apertadas demais, porque nós tínhamos dois operadores de campo, hoje nós temos um que ele faz a função do operador do tratamento de água e a função dele mesmo. Ele faz duas funções. E como ele tem um conhecimento na área de painel, também quando o operador de painel vai pro banco, ele dá aquela quebrada de galho também e ao passo que o operador de painel também dá um quebrada de galho quando o supervisor sai, "olha, a área tá com você aí", "nós vamos ali, vamos ter uma reunião", quer dizer, todo mundo tá fazendo quase tudo. E o operador de painel trabalha no campo, faz qualquer manobra, só não vai pro reator porque se ele largar pra ir pro reator é melhor ele ir pra casa também" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

As máquinas novas, em seu manuseio, geram desafios para os trabalhadores:

(...) "Desestabilizou muito a gente. Essas máquinas novas, nós não temos catálogo. Tem que ler um desenho para entender. Então fica muito difícil. Você chega num equipamento desse, e fica todo baratinado. Tem que estar sempre em cima, para poder pegar o macete do equipamento" (Técnico de Manutenção).

A empresa não deu a capacitação específica para o uso dos novos equipamentos:

"Nenhuma capacitação... Eu tenho que ficar perguntando a um a outro... Pergunto até mesmo ao supervisor, como é que faz isso... Às vezes, fico até meio receoso porque eu posso fazer qualquer coisa errada, e aí a culpa é minha... e eu não tenho catálogo. Quando eu vejo um equipamento assim, eu gosto de pegar um catálogo e ler. Peço emprestado, levo pra casa, pra ver como é. Se tiver um problema aqui, como é que resolve?! Eu faço isso: tiro xerox pra mim e, nas horas vagas, fico lendo pra aprender.

(...) Nenhum colega da Manutenção recebeu a capacitação. Na oficina nós tínhamos curso. Sempre um recebia o curso.
Tinha um bocado de curso lá... Mas nós já temos 3 anos lá, até agora curso pra mim... Inclusive eu já pedi a minha chefia um curso, porque tem 3 anos que eu estou voando, praticamente" (Técnico de Manutenção).

Com a privatização ocorreram mudanças nas condições de segurança na Redução Direta:

"Eles cobram, a chefia cobra da gente, pede que se evite o máximo possível se acidentar. Eles são mais rígidos, mais exigentes nesse tipo de coisa. Eles cobram bastante, por isso que eu digo que melhorou muito com a privatização.

(...) A CIPA tem contribuído também. Eles têm o livro de segurança. Na Redução, por semana, eles fazem 2 reuniões de 5 minutos. O supervisor com a chefia, em geral 2 vezes por semana, reúnem um grupo de pessoas e fazem a reunião sobre segurança... A direção da empresa cobra, a CIPA também cobra, os membros da CIPA também cobram, então isso é um conjunto de pessoas trabalhando em cima daquele problema" (Operador).

"Em relação a mim mesmo, eu tenho 13 anos lá e foi a primeira vez que eu me acidentei lá. Algumas vezes acontecem de alguns colegas tomarem algum arranhão também, pode ficar afastado se tiver algum problema...

Depende o número de caras que se acidentou. Isso aí não tem freqüência não. Não tem freqüência da gente perder mão, dedo, etc. Isso é um acontecimento raro... Eu perdi as pontas dos dedos... Eu estava tirando uma amostra lá na 205 (correa transportadora) e colocaram um exaustor para evitar poluição na gente, lá mais na frente. Mas só que o exaustor estava passando poluição pelas laterais ... Então eu fui tentar ajeitar o exaustor e peguei nas 2 laterais, mas só que ele chamou minha mão direita e puxou e aí cortou... Mas isso não é muito comum.

(...) O mais comum? Às vezes a gente toma qualquer torção ou pode até se queimar, depende... para cada tipo de acidente pode acontecer de diversas formas. Não podemos avaliar o certo, porque, quando a gente é acidentado, não estava esperando que aquilo tivesse acontecido. Quando vamos trabalhar, nós não pensamos que vamos nos acidentar, nós queremos é voltar para nossa casa. Mas, infelizmente, nem tudo é como a gente quer. Isso aí fica variável de acordo com o acontecimento. Eu não posso citar qual o mais constante porque isso vai de acordo com o que se bateu no funcionário, o que pode causar o acidente nele... Isso aí depende do momento. Teve que acontecer, aconteceu o fato, o elemento pode se acidentar, mas não dá para eu discriminar diretamente quais são os mais frequentes" (Operador).

Segundo um engenheiro, o sistema computarizado simplifica as funções desempenhadas pelos operadores:

"A operação automatizada é muito mais simples de operar que a manual. O que acontecia é que, até 20 anos atrás, existia outras necessidades. Como os equipamentos eram muitos delicados e o "know-how" que o homem tinha sobre automação era muito restrito, existiam grandes falhas e o homem tinha que saber controlar essas falhas. Hoje em dia, isso não existe. Quanto mais automático, menor a mão-de-obra. O que acontece é que nós temos que pegar mão-de-obra e mostrar a ela como atuar. Ela vai ter menos atuação manual e mais supervisão. Aí se diz, a mão-de-obra tem que ser mais qualificada? Não, porque o próprio equipamento se encarrega de acordar o operador" (Engenheiro).

O processo de automação afeta inicialmente os operadores:

"A automação, ela pode agir, ela sempre age de baixo para cima porque o que ela mais faz é reduzir a manipulação e quem mais manipula são os operadores. Depois são os supervisores e depois os chefes, até os diretores. Então, sempre atua assim. No caso como se está falando, tanto em redução de pessoal da seção de Utilidades, posso dizer o seguinte: eram cinco supervisores e hoje nós temos dois, e dois operadores. Não haveria necessidade de ter um nível de supervisores operando, nós poderíamos ter operadores, porque a operação é tão simples que qualquer pessoa pode fazer. Nós podemos, livremente, contratar alguém na rua... Uma pessoa que no psicoteste é uma pessoa que tenha uma dispersabilidade baixa, é uma pessoa que tem condições de operar uma planta industrial. Não precisa ter nível, basta ler e escrever e em 3 dias essa pessoa vai conhecer toda a planta, mesmo sem estar adaptada totalmente à planta. Em 3 dias ela vê tudo o que tem que fazer, em 3 dias ela vai ver a mesma coisa, ela vai ter que se adaptar ao turno e tem algumas operações manuais, outras conotações. Mas eu creio que em um mês está adaptada. Ao turno eu não sei, talvez uns três meses, quatro... depende da pessoa, mas, às operações gerais, eu posso falar despreocupado, durante um mês. Um exemplo disso é que os operadores, um deles tinha um certo conhecimento sobre duas áreas (eram quatro) e o outro só tinha de uma; foram todos jogados no campo pra operar isso aí, tomar conta... Jogamos um operador com um supervisor e eles operaram bem 15 dias. Depois eles foram separados. E até hoje a planta, de janeiro pra cá, são dez meses, está tudo bem" (Engenheiro).

O objetivo da empresa é informatizar todo o processo produtivo:

"Porque lá os "homens" querem que esteja tudo informatizado, todos os equipamentos. Porque fica mais fácil pra eles que não vão pegar mão-de-obra fora. Eu estive sabendo que nós vamos ter vários cursos, agora. Eu estou de férias, quando eu voltar, não sei. Vai ter vários cursos, na certa para aproveitar a mão-de-obra dela mesma" (Técnico de Manutenção).

Os processos automatizados estão definidos e otimizados:

"Otimizados, definidos, não existe aquela "rebimboca" debaixo da mesa de triangulação que tem que virar três graus e meio. Não tem que ensinar

nada disso pro cara. Você diz: - Aqui é uma planta e, quando você quiser ligar, aperta esse botão e pra desligar aperta esse outro... Antigamente tinha que escrever um livro de como ligar uma bomba. Então o volume de treinamento que você tinha que dar àquele homem era de muito mais coisa" (Engenheiro).

UM NOVO CONCEITO DE TRABALHO

Caberia perguntar-nos, no processo de produção da USIBA, de que forma está mudando a organização do trabalho. Um dos aspectos muito discutidos neste texto é que automação reduz a intervenção do trabalho humano. Efetivamente na USIBA o número de trabalhadores está diminuindo, mudam as funções e responsabilidades, supervisores renunciam, os trabalhadores resistem danificando algumas máquinas, como analisaremos no capítulo sobre Lutas e Mobilização. É uma revolução no interior da USIBA. Fica evidente como o processo de trabalho expressa o conflito na realidade cotidiana da vida da fábrica e não se limita a uma disputa institucionalizada das organizações dos trabalhadores. Temos que refletir que a divisão do trabalho, a organização das tarefas, a definição de funções, os sistemas de disciplina e estímulo, a mobilidade dentro da empresa, o sistema de salários, o controle do trabalho, a tomada de decisões, constituem pontos de tensão fundamentais dentro das relações na empresa.

Um dos aspectos sobre os quais desejamos chamar a atenção é que, se a introdução de mudanças tecnológicas procura racionalizar o processo produtivo, romper os pontos de descontinuidade do processo de trabalho siderúrgico, como discutimos anteriormente, estão também surgindo formas de gestão do trabalho preocupadas em estimular a participação individual do trabalhador na análise e na busca de soluções aos problemas de produção e de organização do trabalho. Este processo todo nos coloca várias questões: Qual a percepção dos trabalhadores sobre o significado das mudanças? Quais as relações de poder que estão surgindo agora na USIBA quando, por um lado, é o computador que assume as tarefas mais importantes de programação, de controle, de decisão e, por outro, os trabalhadores estão sendo estimulados a uma participação individual dentro da empresa? Como ficam os processos de organização e negociação coletiva dos trabalhadores?

NOVAS FORMAS DE GESTÃO

Preocupada com um novo tipo de gestão, a USIBA está criando grupos para discutir os problemas:

"O que existe sempre são probleminhas e problemas. O que eu chamo de probleminhas é uma lâmpada que queima, que eu vou ali e troco. Existe o problema que é a instalação dessa caixa que não quer funcionar. É diferente. Existem problemas que acontecem na hora e você resolve e existem realmente problemas que requer um pensamento maior, um pensamento com mais racionalidade. Pra resolver esses problemas, existe a criação de grupos. Você conversa com as pessoas que conhecem o processo em si. Junta três, quatro... oito pessoas que conhecem o processo e que tenham um pouco de condição de resolver. Não só de operação, pessoal de manutenção, mecânica elétrica, eletrônica. Você conversa com essas pessoas e tenta resolver esses problemas..." (Engenheiro)

"Se levantam dados estatísticos desse problema, faz diagramas pra mostrar esses dados; faz uma espinha de peixe que é o diagrama causa/efeito. Determinada a causa, ou que é que causa aquilo, você cerca todas essas causas, vê quais as mais prováveis no seu problema e daí

você já faz uma peneira fina e tira uma grande gama de problemas. A partir dos mais prováveis levanta os dados estatísticos. Mas pra você chegar a isso, você consulta as pessoas que sabem quais são os problemas que acontecem. Você consulta o supervisor, um encarregado ou até o operador e vê quais os problemas levaram àquilo mais constantemente. Faz uma planilha e dela faz um controle, um acompanhamento. Quando você já tem um banco de dados, você vai no seu banco de dados, nos seus arquivos e levanta em cima de arquivos.

(...) Aí você atua em cima do problema. Por isso é que existem as estatísticas, pra você ver quais as probabilidades maiores. Foi esta ou foi essa, e você em cima disso é que você atua. Eles falam muito em intuição. Você deve esquecer um pouco a intuição. A intuição é importante também, mas você quando vai atuar num problema você usou ciência pra resolver o problema e não intuição. Então é aí que você vai conseguir resolver os problemas" (Engenheiro).

O GRUPO GERDAU trabalha com base na definição de metas. Quando um trabalhador ou um chefe não respondem a essas metas, vem a demissão:

"Eles dizem: "Toma aqui sua tarefa, me dê pronta, porque, depois de terminar essa aqui, já tem outra". É como era na oficina também, mas lá é produção, então tem que agilizar, se não correr... Agora, o negócio lá é produção, então "os homens" querem o capital" (Técnico de Manutenção).

"O chefe de segurança que eles trouxeram de Pernambuco, tiraram o cara do ambiente dele, os filhos do colégio de lá, matricularam aqui em Salvador, vendeu terra que tinha lá, desfez da casa que tinha lá, um ano e pouco, eles demitiram o chefe de segurança, porque ele não cumpriu uma meta traçada pelo grupo" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Os operários valorizam determinados processos de conhecimento:

"O trabalho é complicado quando a pessoa não tem um esquema. Depois que você ler e entender, fica mais fácil de fazer manutenção nela. Depois que você pega, por exemplo, uma planta dela, vai embora" (Técnico de Manutenção).

INTENSIDADE DO TRABALHO

As alterações do ritmo de trabalho são questionadas pelos operadores:

"Antes era melhor. Agora é um vaivém. Eu pego às 14:00, e chego em casa 1:00 da manhã. Eu não tenho tempo para parar, para pensar, para ver as coisas. Fica naquele tumulto. A gente fica perdido. Eu só, não; outros colegas também ficam perdidos... Agora não controlo meu tempo" (Técnico de Manutenção)

"O pessoal reclama na verdade quanto ao tipo de trabalho que ele faz, que absorve 100% do tempo dele, não pode nem olhar prós lados. No caso do pessoal do Lingotamento, até pra beber água pede a alguém que vai passando pra não sair de cima do serviço. Já na Redução temos uma posição mais cômoda porque todo mundo já conhece o processo, todo mundo já é velho naquilo e eles não mudam porque têm medo de colocar alguém que pode até gerar um conflito, um mal-estar... (Comissão de Fábrica 1992-94).

"Eu trabalho com a transportadora 201, que vem da Redução trazendo o ferro-esponja para jogar na Aciaria, depois a gente manda pela 205. Trabalhamos com a transportadora 106 que é onde nós colocamos a escória e tem mais o separador magnético, tem o vibrador, que a gente tem que prestar atenção, porque, se um desses parar, a gente não consegue trabalhar, e se der problemas... Ainda tem o separador magnético, o vibrador, a 105, a 202. Agora diretamente são mais de 3. Conjugado mesmo ao todo tem um conjunto de 5 ou 6... Meu ritmo de trabalho é normal, acho normal. Dentro das minhas 8 horas, eu acho normal" (Operador).

O processo de trabalho, a rigor, não é tão diferente, mas na Manutenção mudou sobretudo a pressão sobre o trabalhador para realizar o trabalho:

"Na Manutenção, o supervisor fica em cima. É a mesma tarefa que ele dá, mas a maneira de fazer é diferente. Ele fica apertando a gente, não pode ser assim... É justamente isso: mais pressão. A gente se sente mais pressionado" (Técnico de Manutenção).

Mesmo quando as alterações no processo de

trabalho não modificaram o tipo de trabalho executado, intensificou-se o ritmo das atividades.

"Não mudou nada, praticamente. Só tem uma coisa: estão exigindo do supervisor e ele tem que exigir da gente. Ele quer que a gente faça no corre-corre. Não pode ser assim, tem que ser devagar. Se uma pessoa se acidentar, como é?" (Técnico de Manutenção).

"Tem empregados que saem desesperados, quando chega o horário sai sem tomar banho pra poder pegar o ônibus. Às vezes sai mais tarde e o carro já foi embora, o cara fica aí à disposição... Então uma minoria usa o tempo mais lentamente, outros passaram a se sacrificar mais. Na Laminação, com todo esse equipamento moderno, o homem passou a trabalhar mais porque nem todos os equipamentos dão para ser automatizados, por exemplo: trocas de guias, amarração, acabamento de material, isso é feito pela mão do homem. O cara às vezes tem que trabalhar a noite toda. O que fez aí foi aumentar o trabalho porque a produção aumentou e até a saída do forno está automatizado... O leito onde usa o material pronto, então aumentou mais o acúmulo... Quem vai fazer o feixe para acabamento é o homem. O homem trabalha em equipe; ele diz: "- Amarre aqui de novo... Volte pra cá de novo que já tem mais três feixes... É mão-de-obra do homem. Aí na Laminação ficou bem mais pesado" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Eu já trabalhei em cada indústria aí, por empreiteira, ou no quadro efetivo da empresa, mas o encarregado, o supervisor, o engenheiro de manutenção, quando chegavam ao setor, eles não falavam nada se estava tudo funcionando, produzindo, não tinha nenhum equipamento danificado. Aqui a gente fica parado um pouco e eles tão achando ruim. Só que a gente não vai quebrar o equipamento para consertar... Aqui não pode ficar parado, tem que ficar circulando mesmo..." (Membro Comissão de Fábrica 1992-94).

CONTROLE DO TRABALHO

O supervisor fica sempre atento ao cumprimento das cotas estabelecidas e não aceita que os trabalhadores possam controlar seu próprio trabalho:

"O supervisor não sente segurança na gente. Ele manda fazer o serviço, a pessoa está fazendo e ele vem fazer. Se nós somos mecânicos, se trabalhamos na Manutenção, ele tem que dar apoio a gente. Manda a gente fazer um serviço, se tiver alguma dúvida, pergunte. É como eu faço, mas ele não. Ele vai pra lá fazer. Eu não sei qual a intenção dele. Eu acho isso errado. Eu acho que se ele mandou fazer um serviço, vá e faça. Se o serviço tiver qualquer problema, me chame e pergunte que eu vou lá e ajudo. Eu sou assim: quando não sei, procuro saber. Ninguém nasce sabendo.! Mas ele não. Ele vai e faz... Ele quer estar em tudo. Ele tira nossa responsabilidade. Eu acho que ele tem que dar responsabilidade à gente. Quando nós fazemos errado, ele é bruto, ignorante, muito ignorante. Às vezes nós tememos ter algum problema e perdemos a cabeça. Isso é ruim. No setor de trabalho, isso é ruim. Nossos colegas também acham péssimo" (Técnico de Manutenção).

O relatório é o mecanismo de controle:

"É deixar o equipamento normal perfeito. Porque se não tiver perfeito, aí já viu, não é? Relatório. Porque todo problema que tiver no equipamento... se eu fizer um serviço errado, se não tiver perfeito, vai pro relatório. Eu tenho que parar, pensar pra fazer o negócio direito, pra não fazer o serviço duas vezes. Eles querem e exigem tudo perfeito" (Técnico de Manutenção).

O controle do trabalho depende ainda do supervisor:

"E isso mesmo. Porque o relatório é que diz tudo, se fez, por que não fez. Se for um caso grave, que eu não tenha podido fazer a tarefa, ele bota no relatório; mas, se puder, tem que dar um jeito para fazer...

Ele manda: -"Vá substituir aqueles rolos triplos". O equipamento, os materiais estão todos lá. Então, eu vou, apanho o material... Se eu não fizer, ele vai lá olhar, conferir, então eu não tenho condições de burlar. Eu tenho que fazer... Vem de lá da sala, vai lá, pega o relatório, e passa as ordens pra gente. Depois vai conferir se foi executada" (Técnico de Manutenção).

As exigências da Empresa quanto à manutenção dos equipamentos:

"O que eles querem? Mais atenção, mais empenho. Porque eles querem o equipamento perfeito, eles não

querem o equipamento danificado. Se tiver danificado, troque, bote outro. Eles gastam. Estragou, troque. Eu quero o equipamento perfeito... Agora a exigência dobrou" (Técnico de Manutenção).

O trabalho agora produz mais "stress":

"Só fazendo um estudo estatístico de como a pessoa está chegando em casa... Eu conversando com o cara, eu disse: E agora melhorou pra vocês? Ele disse: Rapaz, tem que ter uma atenção redobrada, porque enfornamento, desenfornamento... Na realidade, ele só olhava pra uma coisa. Agora ele olha pra três" (Engenheiro).

"Tem dado é sorte porque até hoje não morreu ninguém, aliás morreu só um, um colega que caiu dentro do reator. Já vários anos atrás... Mas são tipo de acidente, é gás hidrogênio sob pressão e superaquecido, então dá pra ver que o negócio não é brincadeira. A explosão dá pra derrubar um prédio desse aqui, você ver equipamentos que é preso no chão, tubulação, parede, sai tudo voando e a gente corre depois pra cima pra apagar o incêndio e nessas circunstâncias nunca, graças a Deus, até hoje nunca aconteceu. Ninguém tá em cima do equipamento porque, senão, não acha nem o que dar socorro. Porque, se uma explosão derruba uma casa dessa aqui, o ser humano vai virar o quê?" (Técnico em Manutenção)

"O pior que, quando dá o alarme, o operador tem que correr pra cima pra ver o que é..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

A estruturação da hierarquia funcional em certas circunstâncias pode ser legitimada pelos próprios trabalhadores:

"Eu acho que para cada grupo tem que ter um líder. Por exemplo, cada família tem que ter um chefe, não é? Para cada grupo tem que ter um líder... Eu colocaria de acordo com a capacidade de cada um, com a função de cada um. Eu daria o salário de acordo com a função, porque não é justo que um operador de painel ganhe igualmente a mim. Ele tem que ganhar sempre a mais, porque a responsabilidade dele é muito mais que a minha, sem comparação. Então ele tinha que ser superior a mim no salário. Eu faria essa modificação também... Supervisor vem em primeiro plano, porque para cada grupo tem que ter um líder. Na nossa casa tem um líder, senão todo mundo governa e vai virar bagunça. Tem que ter um líder mesmo, um representante" (Operador).

TOMADA DE DECISÃO

"É claro que eu tomo decisões":

"No horário administrativo, funciona a parte hierárquica da chefia. Nos turnos de tarde e à noite, o supervisor é o chefe de toda unidade, quem toma todas as decisões cabíveis na medida do possível" (Supervisor).

Os trabalhadores que operam com o painel têm mais espaço para tomar decisões:

"O pessoal de painel, que é a parte mais automatizada, toma mais decisões. Tanto é que o supervisor é uma pessoa que não está as oito horas à frente da sala de controle. É uma pessoa que está circulando pela área, está em laboratório, está em área de descarga, em área de reatores, em sala de controle, que é o núcleo. Quando o supervisor está ausente da sala de controle e que vem uma informação do campo com determinado problema, o operador de painel toma determinadas decisões enquanto que o supervisor chega à sala. Nós temos um sistema de apito, a grosso modo é como se fosse um bip, e que nos convida a vir até a sala. A depender, se for uma coisa de emergência, o operador toma a decisão e nos comunica: "Tomei determinada decisão assim", se for acertada vai elogio, se não, a gente vai tentar corrigir o pepino" (Supervisor).

Existe uma controvérsia sobre o espaço de decisões que os supervisores e operadores têm com relação ao sistema automatizado e ao sistema convencional:

"Você tá batendo muito nessa tecla de automatizado... Essa coisa de tomar decisão não tem nada a ver se o sistema está em automático ou convencional, isto é relativo. As decisões são tomadas de acordo com a necessidade do processo. A máquina, se está em automático e precisa de determinada decisão, a gente toma responsabilidade. Eu acho o seguinte: que a responsabilidade de um máquina que está em automático

e uma máquina que está em manual, a responsabilidade do operador é a mesma. Ele tem que cumprir com aquela tarefa e fazer com que a máquina desempenhe o seu produto acabado dentro das faixas exigidas. A responsabilidade é do operador fazer com que a máquina opere no automático tão bem quanto no manual" (Supervisor).

"Eu acho que no convencional toma mais decisões... No setor automatizado é como se exigisse menos... Menos decisões por parte do operador..." (Engenheiro).

"Vai depender da operação de cada um. Por exemplo, um operador da Aciaria, ou da Laminação, ou da própria Redução. Ninguém pode chegar aqui e me dar nenhuma ordem. Eu tenho que assumir meu negócio... Eles não entendem do meu serviço nem eu do deles. Ninguém pode me dar ordem, um recado sim, não uma ordem. Só meu supervisor, meu superior. Nem da Redução, muito menos da Aciaria ou Laminação... As decisões dependem da necessidade de cada momento. Se for uma decisão que não vá prejudicar a empresa, no caso, eu posso tomar se me comprometer diretamente, eu posso e nenhum colega de outra área pode tomar decisão no trabalho que eu estou executando, nem eu posso tomar decisão no trabalho deles" (Operador).

O trabalho é programado:

"Nós temos a programação. Porque é como eu disse, é mecânica, é tudo. Tudo tem programação. Você lê a programação, olha e diz: "Tem que fazer isso, isso, e isso..." Pega sua tarefa. É o supervisor. Ele chama e diz: sua tarefa é essa. Cada um tem sua tarefa... Antes também o supervisor falava. A chefia passava pra ele, depois ele passava o serviço para a gente" (Técnico de Manutenção).

A automação impõe uma modificação da postura da mão-de-obra em face das tarefas que ela tem que realizar.

"Mais decisivas, mais metódicas, geralmente muito menos cansativas. Há um relaxamento, um domínio do serviço do homem, ele se torna um supervisor, todo operador de automação é um supervisor" (Engenheiro).

O próprio sistema automatizado delimita as possíveis decisões:

"O supervisor é quem toma as decisões oferecidas, a maioria das vezes, pelo próprio sistema. O próprio sistema diz, está acontecendo tal coisa errada, assim... assim... as providências que podem ser tomadas são essas, essas e essas... Nós vamos escolher. No convencional ele telefona pra gente na hora" (Engenheiro).

O disciplinamento do trabalho obedece outras regras, muitas vezes mais sutis e eficazes:

"Decidimos livremente. Por sinal nós estamos sendo chefe de toda a unidade durante o período em que não tem chefe de divisão e gerência na unidade, então a gente decide livremente. Quando na dúvida, a gente tem condição de telefonar pra um gerente ou a divisão e informar o que é que está se passando e pegar algumas opiniões" (Supervisor).

"Eu controlo de acordo com o serviço. Quando está pegando muito, a gente não tem tempo nem para almoçar ou jantar. Mas quando está tudo normal fica tranqüilo mesmo, mas a gente sempre tem alguma coisa para fazer... Eu mesmo que decido, porque o serviço mesmo não permite que eu fique o tempo todo sem fazer nada, nas minhas 8 horas eu tenho que trabalhar mesmo, sem precisar ele ficar me mandando. Eu mesmo sei procurar meus afazeres. Nesse trabalho eu nunca dei prazer a nenhum supervisor ficar me cobrando" (Operador).

"O controle do trabalho é feito através do relatório. Todas as nossas decisões durante o período em que a chefia não está ou até mesmo quando eles estão é registrado em livros de relatório. No decorrer da noite, a gente registra tudo que se passou, todas as decisões, as normalidades e as anormalidades. E no horário administrativo a chefia passa a ler o relatório e dizer o que a gente acertou, o que a gente deixou de acertar, qual a decisão que teria que tomar". (Supervisor).

O número de faltas no trabalho diminuiu:

"Diminuiu consideravelmente, mas isso pelo problema de repressão. Se você chegar atrasado 15 minutos, você recebe uma advertência verbal. É uma filosofia do grupo. Você recebe um papel que seu chefe vai assinar e lá, escrito, tem uma advertência verbal, por causa de 15 minutos.

(...) Pode ser demitido com quantas faltas você for causando problemas no seu histórico da empresa. Pra você ter uma idéia, o supervisor do forno, chegou normalmente no horário dele, não atrasou na batida de

ponto, só que o mesmo vestuário do supervisor é do operador e ele chegou na plataforma do forno 10 minutos depois, simplesmente ele foi advertido..."Mas estava cheio, congestionado, não sei o quê..." Se o ônibus atrasou, você não é advertido, mas se não foi essa a razão, porque você passou 15 minutos, você será advertido" (Supervisor).

A criatividade no trabalho depende do operador:

"Quanto à criatividade, isso é relativo, depende muito do operador. Tem pessoas que são limitadas e fazem muito pouco além daquelas tarefas que lhe são determinadas. Tem pessoas que são mais avançadas, que têm mais criatividade e tomam decisões até mesmo muito bem acertadas em determinados momentos de emergência e que pro supervisor é uma situação tranqüila, uma situação cômoda porque é muito difícil você atender uma unidade grande, uma área grande, em determinados momentos, que, quando aparece um pepino em um lado, aparecem dois ou três em outro lado. Quando a gente tem uma equipe capaz, a gente consegue resolver o pepino sem muito problema, quando a equipe deixa a desejar, pessoas muito limitadas, o supervisor é que tem que deixar de atender àquele setor pra ir dar uma opinião, pra ir determinar a tarefa daquelas pessoas que às vezes ficam sem condição de tomar a decisão certa. Mas isso é relativo, em todo lugar existe esse tipo de coisa, isso não quer dizer que se possa julgar, dizer que o operador é isso ou aquilo, porque isso nasce das pessoas, são momentâneas, são criatividades, são coisas que cada uma tem um reflexo num determinado momento" (Supervisor).

MUDANÇAS NO COTIDIANO DA FÁBRICA

Quando emitem suas opiniões sobre a disciplina da empresa, o discurso dos trabalhadores vem carregado de uma ambigüidade que ao mesmo tempo nega e afirma um clima repressivo no seu mundo de trabalho:

"Ótima. Do tempo da Estatal, mudou mais ainda. Agora eles são mais rigorosos. Eu gosto desse tipo de disciplina porque nós somos empregados, temos que ter responsabilidade e temos que cumprir com ela. Não adianta nós sermos empregados e chegar dentro do mês "queimar 2 ou 3 dias". Temos que cumprir nossos horários certos de trabalho... Eu acho que está normal. Não tenho nada a falar contra. Eu acho que está normal" (Operador).

(...) "Não. Por mim está tudo normal. Não estou sendo reprimido, nunca fui massacrado dentro da empresa, então não vou dizer que estou reprimido. Meus colegas têm medo de perder o emprego. Hoje, todo mundo tem, porque se a gente perder um é difícil arranjar outro, então todo mundo tem que pensar duas vezes. Se ele perder, o chefe dele bota ele pra fora, e ele não pode dizer que não, por isso o cara tem que pensar antes. Emprego aí fora não é fácil, se perder um fica, difícil conseguir outro" (Operador).

A distribuição dos turnos de trabalho e a intensidade das jornadas reduzem as possibilidades de contatos entre os trabalhadores, dificultando a organização dos mesmos:

"A empresa tem um esquema de horário de trabalho de dez horas lá dentro, no fim quando soma o horário de apanha e o horário de largar em casa dá mais de dez horas, aí o cara não tem como falar mesmo, nem ganha comissão. Fica 12 por 12, fica 12 girando na rua e 12 trabalhando. Você há de ouvir o seguinte: o empregado pega de 14 horas, é de 14 até 24 horas, esse é um horário de trabalho, só que o ônibus, ele sai meio dia do ponto, aí o cara vai pro ponto antes do meio dia, aí ele fica esse tempo todo, você tem 13 horas à disposição da empresa e fora o horário que você fica longe e chega em casa três da manhã. Como você tá cansado, você relaxa, aí não vê nada, trabalhando e dormindo, você não tem nem o que pensar. O trabalhador vive pra manter... Ruim com ele, pior sem ele. Segunda-feira à noite teve uma revoltazinha, o pessoal pegou oito da manhã e largou dez e meia da noite, aí aquela revoltazinha e eles se queixam da gente. "Daí, cadê a Comissão e o Sindicato?". Aí, quando a gente tá na porta e convoca os trabalhadores pra greve e não vem ninguém. Se vocês não avançaram foi porque vocês não ajudaram, então não tem do que reclamar. A comissão está aqui pronta, disposta a qualquer eventualidade..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

A empresa está controlando permanentemente o movimento dos trabalhadores:

"Nas seções, os trabalhadores não podem ficar juntos,

devem circular, arranjar um lugar para se esconder, tem um espaço lá que tá saindo tanto pó que vem da Redução Direta, fica lá escondido mesmo, porque se passar os chefes..."(Comissão de Fábrica 1992-94)

Não tem circulação na empresa:

"A empresa é um deserto. Antigamente nós íamos almoçar, o pessoal do administrativo almoçava na paz, tinha carga horária respeitada, com duas horas de almoço. Hoje o empregado não consegue almoçar em paz porque aumentou o horário de trabalho e ficou só uma hora para o almoço. Na Redução também ficou uma hora. Aí a circulação é menor possível. Se você sai pra o banco, se demorar pode ser chamado... O pessoal que trabalha das 14:00 às 0:00 tem o horário do almoço às 17 horas porque é justamente na hora que a fábrica está parando pra entrar em manutenção às 18 hs. Você que entrou às 14:hs e começou a tarefa, neste horário de parada ainda está com tarefa inacabada e quer adiantar porque, se você não acabar até às 22:35, está arriscado a passar das 2:00 da manhã. O que acontece: o pessoal deixa uma hora do almoço para adiantar, ou seja, está trocando a folga em uma hora pra adiantar a tarefa e dar continuidade ao serviço. É uma pressão incrível" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Os trabalhadores têm medo, sentem saudade do tempo bom e sentem temor de perder o emprego:

"A vontade do pessoal é ter convívio, terminar com aquela resistência, se pudéssemos voltar a conversar... Hoje em dia ninguém conversa nem com o mais próximo, porque se faz parte da Comissão de Fábrica e do Sindicato, até antes de saudar já olha estranho" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O ambiente da fábrica mudou totalmente. As possibilidades de negociação com a empresa ficam mais difíceis:

"O clima no interior da fábrica mudou com a privatização. A Comissão de Fábrica tem tentado negociar com a direção da empresa aspectos como: cursos de informação sobre novos equipamentos, redução da carga horária, mudança e definição de um horário alternativo. Os membros da Comissão de Fábrica comparam com a situação anterior da empresa, quando as reivindicações dos trabalhadores eram atendidas; agora, não" (Comissão de Fábrica 1990-92).

PERSPECTIVAS DE MUDANÇAS

Os trabalhadores refletem que as condições de trabalho podem melhorar:

"As condições de trabalho podem melhorar com toda certeza... Ah!. Um equipamento mais novo, mais moderno na área, pode ser melhor, tanto para o operador como para os donos da empresa... Um equipamento moderno tem mais facilidade da gente trabalhar. Eu acredito que sim" (Operador).

Os novos equipamentos também exercem seu fascínio sobre o trabalhador:

"Gostaria. Todo novo são flores. A gente se sente melhor com prazer de executar o serviço. Eu acho assim, eu nunca tive um carro, mas quem pega um carro do ano não quer pegar um de 90. É muita diferença. Frente às máquinas modernas? Não, eu não tenho medo. Eu nunca tive foi oportunidade diretamente de trabalhar com elas. As que eu trabalho já são conhecidas e manejadas por mim" (Operador).

A realização de novas tarefas e o manuseio de novos equipamentos permitem uma melhor posição na disputa de espaço dentro do mercado de trabalho:

"Trabalho há 19 anos na USIBA, sempre em Manutenção... Se está melhorando? Realmente está, porque esses equipamentos novos... se eu, por exemplo, sair de lá e for pra outro lugar, já tenho uma tarimba melhor, um macete, já vi aquele equipamento. Isso é bom" (Técnico de Manutenção).

A automação não requer pessoal especializado:

"Com a automação, nós perdemos o chefe de Utilidades. Pra que chefe de três homens que só precisam apertar um botão? Não é esse estilo que você precisa de pessoa de alta tecnologia pra executar a automação... Hoje em dia você consegue automação como conseguia qualquer processo antigamente. Você precisa de engenheiros de projetos mas depois você compra tudo na prateleira. Eu quero isso, isso, isso, é só juntar os três e botar... é prateleira.

(...) No sistema convencional o cara realmente tem que ter muita experiência, já tem o macete da coisa. Agora, a partir da hora que você vai modificar a filosofia da coisa, vai automatizando praticamente o sistema, a intuição vai desaparecendo. O trabalhador não se sente mais valorizado..." (Engenheiro)

"Antes existia o terceiro homem, como eles chamam supervisor, encarregado, líder que manuseava o painel; hoje não, todos trabalham lá fora na área. De cada turma tirou dois. Só tem três operadores, ajudante, um forneiro, o líder o encarregado, o supervisor, que de vez em quando vai lá na cabine, dá uma olhadinha, verifica o jogo de luz (uma vermelha, uma verde e uma azul). Por esse jogo de luz, eu e o supervisor, lá de fora, sabemos o que está acontecendo lá dentro. São luzes muito bonitas no painel. A cabine é toda de vidro. Do lado de fora ele sabe tudo o que está acontecendo lá dentro, quando antigamente tinha que ficar um homem plantado aí na cabine.... Só vai pra cabine o supervisor na hora do vazamento... Evoluiu muito." (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

O TRABALHO CONVENCIONAL E MODERNO

A partir dos anos 70, se consolidou na indústria manufatureira um novo sistema de organização do trabalho com uma mudança fundamental: a economia de tempo através da intensificação do trabalho (do tempo do homem) não mais constitui o objetivo das técnicas de organização do trabalho, e passa a ser a otimização do tempo da máquina. Neste sentido, a redução dos custos de produção é buscada, menos a partir da intensificação do trabalho vivo, aspecto fundamental da eficiência taylorista, do que pela produtividade da máquina. Os recursos necessários para este processo são a automação da produção e a informatização de tarefas e funções da gestão. Isto significa que a informática junta-se à automação para absorver as tarefas antes atribuídas ao trabalho vivo e cuja execução constitui o coração das técnicas de organização do trabalho[21].

Os novos processos de trabalho continuam necessitando da regulação do trabalho vivo de forma "suplementar", a partir dos limites da gestão informatizada ou na realização do trabalho "indireto" no que toca ao encadeamento das linhas automatizadas. É interessante deixar claro que a introdução das linhas informatizadas não significa que os conceitos organizacionais que a orientam sejam necessariamente inovadores[22].

Este processo de inovações tecnológicas está sendo realizado na USIBA de forma heterogênea. Na prática, coincidem setores que continuam com o sistema convencional de trabalho com setores onde a introdução da informática exige mudanças na organização do trabalho. A reflexão fundamental que desejamos destacar é que o conceito de trabalho na empresa está mudando. O trabalhador no setor modernizado se sente menos valorizado no seu conhecimento e na sua experiência; o trabalho produz mais "stress". Qual o sentimento do trabalhador quando experimenta que é desqualificado? Quando sente que o seu trabalho perde importância? Como agir frente à maior intensidade da exploração do trabalho? As falas dos trabalhadores oferecerão elementos de análise sobre esta problemática.

Em alguns setores, notadamente o de Redução Direta, os trabalhadores têm mais estabilidade, já que não podem ser substituídos de imediato:

"A Redução Direta é uma área que desde quando a USIBA era estatal não tinha excesso de pessoas. Tanto

21- SCHMITZ, Hubert & RUY de Quadros Carvalho: *Automação, Competividade e Trabalho: A Experiência Internacional*, Editora Hucitec, São Paulo, 1988, p. 25.

22- Idem, p. 25.

é que privatizou e continua mais ou menos as mesmas caras, as mesmas pessoas. Na Redução Direta você só vê operador e supervisor de 10, 15, 20 anos. Tem uma meia dúzia de pessoas novas e que provavelmente serão os nossos futuros substitutos porque nós estamos chegando pra época de aposentadoria e a empresa tá vendo isso e tá tentando já colocar algumas pessoas pra treinamento. Futuramente serão os novos supervisores e operadores. Mas não há timidez, não há medo de que vai ter um trauma, alguma coisa, porque na verdade vai ter que existir mais ou menos; se sair é um ou outro, normalmente na modernização não vai acabar o quadro de operadores, vai ter que ter.

(...) As mudanças com relação a pessoal é muito pouca, é quase nada. Porque nós já tínhamos um quadro ajustado, em determinadas empresas até acabou o setor, porque não estava necessitando daquele setor, aquele setor existia pra gerar empregos..."(Supervisor).

"De empreiteira, lá na Redução, só trabalha ajudante. É o que fica lá constante. Em termos de profissionais são mais qualificados por ela mesma. Depois de 2 ou 3 anos de treinamento é quando o cara passa a trabalhar ali, pra ela, na Redução. Esse cara não pode ser substituído de imediato. Esses meus colegas da Redução, mesmo da sala de controle, por exemplo, não podem ser substituídos de imediato, porque o serviço dele é muita responsabilidade e os caras têm que ter o macete. Digamos que seja macete" (Operador).

Supõe-se que a mudança tecnológica seja limitada pelas condições do próprio processo siderúrgico. Em muitos aspectos, ainda sobrevive o trabalho convencional. Neste sentido, a empresa necessita ainda do conhecimento dos trabalhadores da Área de Operação da Redução Direta:

"Eles não são loucos de fazer isso. Só na Aciaria, mas na Redução... isso não acontece na Área de Operações. Eles até contratam empreiteiros pra trabalhar na área de eletricista mas também só na parte de parada. Na operação não, porque a complexidade é muito grande. Nós temos um sistema de proteção que chama circuito piloto, que o eletricista tem que conhecer aquilo porque é a alma de todo o controle de área, de toda proteção de reator, de comando de válvulas, eletroválvulas, então tem que conhecer profundamente aquilo ali. Na hora que tá pegando, o cara tem que saber onde mexer, porque o operador se limita a conduzir o comando ali, mas quando dá o problema na parte da sub-estação central de comando elétrico, então o eletricista de turno, ele tem que conhecer aquilo a fundo, que é pra resolver o problema num piscar de olhos, saber o que fazer. Por isso é que não é contratado para operação. Ninguém é louco de botar um cara que nunca viu. Primeiro que nós só temos um processo de Redução Direta no Brasil, que é esse. É o que vem segurando mais o pessoal é justamente isso, eles têm medo de fazer uma rotatividade e depois ficar sem ninguém na hora de um problema, tem que correr atrás, tem que segurar a unidade" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

Agora, na Aciaria e na Laminação, onde as mudanças tecnológicas são mais profundas, é mais fácil substituir os operários:

"Quanto à área de Laminação e da Aciaria é de fácil substituição, porque mesmo dentro da Bahia tem uma porção de gente que trabalha na área de metalurgia e siderurgia. É fácil encontrar substituto. Já na área de Redução Direta, que é um processo petroquímico associado à área de siderurgia, área totalmente específica, só tem esse e acabou, não tem área de treinamento pra essa área. A gente aprende lá dentro e no acompanhamento do dia-a-dia, fora os cursos de preparação, de vez em quando aprimoramento, então justamente por isso que a gente não sofreu o processo de substituição. Mas houve o processo de redução de quadro, reduziu ao extremo, que tem hora que a gente fica sem saber o que fazer com a quantidade de pessoal que tem pra comandar a operação" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

No processo convencional, o operador se sente mais valorizado:

"Ah! Com certeza. Ele se sente mais valorizado. Ele sente que é mais importante. Ele aí até se considera um cara insubstituível, quase. No sistema automático, não..." (Supervisor).

Os trabalhadores da USIBA preferem trabalhar com o sistema convencional:

"As pessoas por receio preferem a maneira antiga. Por temor às demissões... É um sentimento de proteção do seu trabalho..." (Engenheiro)

"É lógico que... O que a gente faz manual, se a máquina vai fazer é muito mais cômodo pra gente. Por exemplo, o sistema de análise de gás, a gente tem o sistema de

combustão de caldeira e dos fornos de um modo geral. A gente precisa no mínimo uma hora pra fazer uma análise, enquanto que o sistema automático, o sistema do computador é só apertar um botão e ver como é que está a situação. Ele faz, ele analisa, ele corrige e você só vai acompanhar, é muito mais cômodo" (Supervisor).

O caráter do trabalho muda quando se introduzem mudanças tecnológicas:

"É um trabalho mais intelectual, é um trabalho de maior responsabilidade na programação e menor responsabilidade na execução. Porque, na verdade, o que vai ter bastante, o que vai exigir bastante atenção é a programação. Se programou direito, a parte de acompanhamento é mais tranqüila. É só pra tirar dúvida, mas provavelmente vai sair tudo beleza, o computador faz a parte dele estando bem programado" (Supervisor).

O chefe trabalha menos no processo automatizado e desenvolve mais:

"O chefe trabalha menos na automatização e desenvolve mais. Ele não precisa agir, assim como o pessoal dele, vai trabalhar, manipular menos e pensar mais. O chefe também pensa mais, é metodizado. Ele não se preocupa com o parafuso que está fora do lugar, com o cara que chegou bêbado, o cara que brigou com a mulher, aquela "graxeta" que toda hora tem que ser trocada, ele não se preocupa com isso" (Engenheiro).

Muitos trabalhadores acham que com a automação tem melhorado as condições de trabalho na Aciaria e na Laminação:

"Claro, eu conheci pessoas que estavam pra pedir demissão pra sair da empresa porque não estava agüentando mais o desgaste físico.

(...) Na Laminação, por exemplo. Tenho um rapaz que me pedia conselho, porque não ia conseguir resistir àquelas tarefas, que não tinha tempo nem de fazer refeição e que o desgaste físico era tão grande e o calor era tal, que ele perdia a vontade de fazer as refeições, que não comia lá dentro, a fadiga era grande, perdia o apetite, tinha que tomar comprimido de cloreto de sódio que fazia com que ele bebesse mais água pra recuperar as energias perdidas. E hoje essa pessoa trabalha numa sala com ar condicionado. As máquinas é que fazem o trabalho que ele fazia lá na boca do forno" (Supervisor).

Um supervisor analisa a mudança tecnológica a partir da contradição que ela leva em si. Por um lado, gera desemprego para alguns e, por outro, oferece a possibilidade de novos conhecimentos para um setor de trabalhadores:

"Estão dando oportunidades não só ao supervisor como também operadores... O que eu acabei de dizer, a coisa nunca é 100%, nunca é bom pra todos, dizem os antigos que morre um pra o bem de outros, vem a era da modernização, vem a era do computador, muitos ficam desempregados e muitos aprendem aquilo que nunca esperavam de fazer, passa a ser um operador de computador quando era um maquinista de botar água e lenha na locomotiva" (Supervisor).

"O progresso é o crescimento, é a necessidade, mas só que isso pra nós traz conseqüências. Porque foi o caso que aconteceu na Laminação e na Aciaria. A empresa tinha 1273 empregados antes de privatizar. Tão logo ela privatizou, ela com dois meses conseguiu colocar um quadro de 560 pessoas. Ela demitiu num prazo de dois meses 613 empregados. Modernizou... Hoje na Laminação um só operador faz a função de três, porque ele tem lá o televisor, tem o circuito de TV. Então ele sozinho consegue operar, opinar e acompanhar... Progresso, essa mudança técnica, essa modernização, essa automação, ela cresce pra o dono, ela traz lucratividade. Mas pra nós tem essa chacina desse desemprego. A substituição do homem pela máquina, a devoção em que coloca a máquina fazendo o trabalho do homem, o homem é colocado obsoleto, dispensado..." (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

A mudança é boa para o trabalhador que permanece na fábrica operando o equipamento?

"Sempre é bom, porque pra quem permanece é bom. É sempre bom somar conhecimentos, se adequando à modernidade de hoje, o equipamento novo, muitas vezes comparado ao que se chama 1° mundo. Já que usamos o equipamento que foi implantado, que foram trazidos e operou aqui há 20 anos, quando ele foi transplantado de sua origem, foi há 20 anos... Quer dizer é comum quando se mandava, ainda se manda pro Brasil algum equipamento porque lá já não está-se usando muito aquela coisa. Vamos calcular que ele tenha sido inventado, criado há cinco anos, depois mandado pra cá, então nós teríamos equipamento que foi fabricado há 25 anos. Quer dizer, hoje a gente

recebe um equipamento novo totalmente diferente... É bom que a gente acompanhe, não fica vendo só no cinema, nem na televisão" (Supervisor).

Com a automação se exige menos presteza, menos atuação:

"Vamos dar um exemplo do sistema de Utilidades. Na falta de energia as bombas trabalhavam desafogadas. Então você pra normalizar a planta, você tinha que fazer um sistema de 'escorva', tirando aquele ar para dar partida numa bomba. Então você demorava ali até 40/50 minutos. Eu presenciei isso. Hoje, não. Você tinha o operador e o supervisor que também entrava e pegava na ferramenta para auxiliar o operador, dava opinião, trocava idéias, hoje não.

(...) A automação... você trabalha com as bombas afogadas, com a falta de energia, tranqüilo, a energia volta, você bateu o dedo, liga todo sem precisar escorva. Hoje exige menos presteza, menos atuação" (Supervisor).

As novas tecnologias reincorporam os conhecimentos acumulados pelos trabalhadores e os rotinizam em novos processos automatizados. Nas novas condições, o trabalhador voltará a criar novos macetes que serão incorporados ao trabalho; assim, a máquina não coloca limites ao conhecimento do homem. No entanto, as possibilidades de macetes, como opina um engenheiro, aparentemente se reduzem:

"Essa bomba que eu disse que é trinta minutos pra partir, eu digo que é trinta minutos porque eu sou Engenheiro, eu conheço bombas. Eu sou especializado nisso. Eu apanhei, levei meia hora pra botar a bomba pra partir. Depois eu soube que não é incomum levar meia hora ou mais. Eu soube que levaram mais de hora pra conseguir partir a bomba. Então eu levei meia hora lutando, eu percebi um macete, fiz algumas vezes, até que deu certo... Hoje não há nem possibilidade dos macetes... Hoje, se você quiser ver eu ligar uma estação de bomba todinha, eu levo você lá, eu tenho o prazer de te mostrar: apertar o botão e parte a primeira; 10 segundos depois parte a segunda e a terceira. Se eu quiser parte também sozinha sem ninguém fazer mais nada... Então a qualificação da pessoa... Eu tenho a impressão que esse processo é mais racional, quer dizer, não fica na dependência de um macete..." (Engenheiro).

No lingotamento os painéis já estão automatizados. "O equipamento só falta falar":

"Nós fazíamos na base de 9 a 10 corridas por dia, que dava uma média de 700 a 800 toneladas. Hoje estamos fazendo 13 corridas e a meta é de 12 toneladas. Se não cumprir aquela meta, a gente fica até 19 - 20 horas. A meta é dentro dessas 19 horas cumprir as 12 corridas... Então pra sair no horário 17:25, tem que cumprir a meta: 12 corridas diárias. Eles aumentaram a meta porque aumentou 1:25 para nova carga horária, aumentou a produção. Em termos de equipamento, pra quem ficou, o equipamento só falta falar..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

UM NOVO CONCEITO DE TRABALHADOR

Na prática os trabalhadores assumem múltiplas tarefas no trabalho:

"Mudou. Mudou, porque lá a gente faz tudo: faz limpeza, varre o chão. Não que isso tire pedaço, mas mudou. "Os homens" querem assim, entendeu? Eles querem que você faça tudo. Que você seja o trabalhador dos 7 instrumentos, certo? Quer que faça tudo, então a gente vai levando o barco..." (Técnico em Manutenção).

O trabalho, agora, é polivalente:

"Lá na Redução Direta antigamente nós tínhamos dois operadores de painel, dois operadores de campo, um operador na ala, eram seis pessoas. Esses dois operadores de painel eram religiosamente obrigados a permanecerem na área dentro da sala em função do perigo que representava a complexidade da coisa. Eles eram obrigados a permanecer ali, pra sair é uma novela. Aí o que acontece? Desses seis aí, descartou o anotador, um operador de campo, um dos operadores de painel. Então só ficaram três na sala. O pessoal do carregamento que foi mandado embora, o manobrista hoje é quem cobra, então vai tirando, hoje os três fazem o que os sete faziam.

(...) Antigamente eles... É que era o operador de painel, ele não sai pra fazer uma leitura, ele sai pra fazer a manobra na área que era feito por mim, eu tinha exclusividade pra fazer aquilo, hoje eu faço, ele me ajuda, eu ajudo ele, eu já cubro a área de tratamento de água, já faço também uma análise de alguma coisa assim e a empresa por sua vez absorveu um estagiário pra ficar ali dando aquela expectativa de um dia passar pra empresa e trabalhar" (Membro Comissão de Fábrica 1992-94).

Na Aciaria se deu uma substituição do homem pela máquina:

"Na Aciaria, na realidade, eles tão... alguns que estão iludidamente vendo uma modernização, uma melhor qualidade na sala de operação, os equipamentos são realmente mais modernos. Se bem que eles tão trabalhando mais porque diminuiu o quadro de pessoal. Fato esse que dia de sábado e domingo, eles trabalham de sete as dez e nove horas ou até as vinte horas quando não fecham a produção. Na média de 16 horas, no mínimo eles trabalham 12 horas no sábado e domingo e feriados porque não tem uma turma de apoio que roda de segunda a sexta. Na Aciaria houve organização, mas houve a substituição do homem pela máquina. Os que estão lá estão satisfeitos parcialmente, naquela ilusão de que melhorou porque hoje a sala tá limpa, hoje o chão tá mais limpo mas sem saber que ele tá colaborando com aquilo que está fazendo também. Hoje ele não fica parado, termina uma coisa vai limpar o chão, vai tirar uma pedra dali, que terminou de fazer aquilo vai fazer outra coisa. Até o homem que fazia esse serviço de limpeza de equipamento, esse homem foi eliminado, então o operador faz a função dele e depois sai pra cobrir a do que já foi embora. No caso, o operador ajuda o mecânico, o mecânico ajuda o operador. A polivalência é a necessidade, na verdade..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

As atividades de um operador não se restringem mais àquelas que um operador excutava anteriormente:

"Ele é faxineiro, é tudo, é obrigado a aprender, pra que ele fique bem com o supervisor". O supervisor não trabalha, ele manda. Os supervisores expressam que essa é a filosofia do grupo GERDAU e "a gente tem que se adaptar a essas experiências que se trazem da Alemanha" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O operário não conta mais com um ajudante:

"Existem setores que antigamente tinha ajudante e hoje não têm mais. Os operadores e mecânicos são seus próprios ajudantes. Eles mesmos varrem seu setor e pintam o que precisam pintar" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Na ampliação e diversificação de tarefas a empresa nem sempre fornece as informações básicas que facilitem ao trabalhador ajustar as suas ações à nova realidade. Os critérios que definem quem deve receber treinamento fogem também do controle dos operários:

"Eles estão organizando um sistema que é unificar a Laminação com a mecânica. Neste sistema, o mecânico tem que ser laminador, maçariqueiro, tem que ser caldeireiro, tem que ser o ajudante, tem que pintar uma parede que tiver ali, tem que consertar uma geladeira que estiver quebrada. Para isso, foi dado o curso de guias onde até teve supervisores participando do curso. Eu perguntei: "Por que a prioridade aos supervisores?" Ele disse: "O curso está encerrando hoje, teve uma semana esse curso, cada dia é uma equipe..." Mas foi escolhida a equipe que a empresa pretende manter com ela..." (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

A grande pergunta que pode ser feita é se a modernização tecnológica introduz ou não melhorias no processo de qualificação de mão-de-obra? Em todos os casos, o treinamento é feito no interior da fábrica, no mesmo lugar de trabalho. Porém, mesmo assim, um trabalhador pode passar 2 a 3 anos antes de conseguir uma vaga naquela função para a qual foi treinado:

"Oferece cursos e treina. Inclusive na Redução, na sala de controle, os colegas que trabalham lá são todos treinados. São 2 ou 3 anos direto, sem parar, para eles conseguirem uma vaga. Por exemplo, operador de campo, tem gente que vem da Escola Técnica Federal e passa mais 2 anos para poder conseguir uma vaga de operador, porque eles têm que ter bastante conhecimento na área.

(...) Nesses casos, os homens colocam para ficar treinando com um profissional lá de dentro.... Ele fica treinando diretamente. Ele pode até ir como ajudante e passar 2 ou 3 anos treinando, que antes disso ele não consegue executar o serviço dele sozinho, não..." (Operador).

Os mecanismos internos de treinamento e seleção da mão-de-obra são extremamente competitivos e excludentes:

"Agora é a era da renovação técnologica, então tá vindo gente com maior capacidade de instrução pra trabalhar em setor. Por exemplo, eu mais ele aqui pra assumir uma função... Equipamento novo... Vamos preparar vocês dois pra ver quem é que vai ficar com o equipamento. Treina-se os dois, busca-se o resultado, dos dois quem sair melhor fica o outro vai embora. O que fica não tem o que reclamar, o que sai disse: - Não realmente eu não consegui atingir determinado objetivo que eles queriam -..." (Comissão de Fábrica 1992-94)

"Claro, tanto é que as pessoas que estão chegando são pessoas de, no mínimo, nível técnico. As pessoas que estão ficando estão sendo treinadas pra ter o maior conhecimento, fazer suas tarefas com maior tecnologia, quer dizer, tá melhorando. A pessoa que fica melhora porque aprende mais, porque toma cursos, porque aprende operar uma coisa que não é mais naquele sistema antiquado, já opera um computador que nunca pensou em operar. Hoje a maioria de nós mexe com computador, quer dizer, é gratificante..." (Supervisor)

"(...) Estão dando oportunidades não só o supervisor como também operadores... O que eu acabei de dizer, a coisa nunca é 100%, nunca é bom pra todos, dizem os antigos que morre um pra o bem de outros, vem a era da modernização, vem a era do computador, muitos ficam desempregados e muitos aprendem aquilo que nunca esperavam de fazer, passa a ser um operador de computador quando era um maquinista de botar água e lenha na locomotiva" (Supervisor).

O TRABALHADOR TERCEIRIZADO

A USIBA, como quase todas as outras fábricas, tem utilizado trabalho temporário agenciado por empreiteiras. Atividades relacionadas com obras de expansão e manutenção, corte de sucata, limpeza e conservação, eram desempenhadas por trabalhadores que não tinham vínculo empregatício.

O tipo de trabalho temporário existente antes da privatização não pode ser comparado com a terceirização. Com as mudanças ocorridas após a privatização, a terceirização ocupa um espaço importante dentro das novas formas de gestão do trabalho. Neste sentido, a USIBA incorpora uma nova estratégia do processo de reeestruturação industrial que está acontecendo no Brasil e no mundo. "As empresas concentram-se no seu produto estratégico, naquilo que é capaz de fazer melhor com competividade e maior produtividade. As tarefas secundárias e auxiliares são feitas por empresas que se especializaram de maneira mais racional e com um custo menor"[23]. O autor chama justamente atenção para o fato de que a terceirização não está restrita a funções mais secundárias, mas a parcelas importantes do processo produtivo. Podem ocorrer situações em que

23. FARIA, de Aparecido: Terceirização: um desafio para o movimento sindical, in: MARTINS, Heloísa de Souza: *Terceirização: Diversidade e Negociação no mundo do trabalho*, Ed. Hucitec, CEDI/NETS, São Paulo, 1994, p. 43.

partes da produção, que não são estratégicas na elaboração do produto principal, são subcontratadas. Neste sentido, as empresas tentam, cada vez mais, reduzir custos fixos de produção, racionalizar a atividade produtiva, procurar novos métodos de organização e gerenciamento da mão-de-obra, buscar níveis de especialização flexíveis. Coloca-se, na pauta de discussão, a pergunta: até onde estas novas formas não pretendem também debilitar ou quebrar o movimento sindical?

A análise da terceirização nos coloca questões fundamentais com relação às condições de trabalho do pessoal de empreiteiras, em relação aos direitos trabalhistas e garantias de organização, mas também para o coletivo de trabalhadores como um todo.

Na USIBA, os serviços de alimentação e transporte foram suprimidos e agora são prestados por outras firmas. Além disso, para a manutenção preventiva, contratam-se empresas de engenharia e desenvolvimento de projetos específicos. Após o processo de privatização, a USIBA também reduziu o número de trabalhadores indiretos, como veremos adiante.

Entretanto, os depoimentos aqui colocados mostram que os trabalhadores entrevistados vêm no trabalho desempenhado por trabalhadores de empreiteiras apenas um caráter auxiliar. Quando viermos a abordar o tema "Conflitos e Relações entre os Trabalhadores", veremos que novos aspectos importantes sobre esta problemática irão surgir.

Dentro desta estrutura, os trabalhadores de empreiteira têm a função auxiliar de "dar uma ajuda", como dizem os operários da própria empresa:

"Quando falta um colega, tira um pra botar pra cá. Quem tiver de licença pega empreiteira e bota... Não que a empreiteira vá meter a mão diretamente, mas fica ali só para ajudar, pegar uma ferramenta... Porque nós já temos o macete, a tarimba, e o pessoal da empreiteira não tem.

(...) As pessoas da Manutenção são trabalhadores fixos da USIBA. A empreiteira é só para dar uma ajuda. Quem faz o serviço mesmo somos nós da USIBA... O pessoal da Manutenção é 29, somos 29... Tem um bocado de empreiteira lá.

(...) Com o pessoal da empreiteira? Eles fazem revezamento porque termina o contrato e vão embora. Aí entra outro e fica nisso, entendeu?" (Técnico de Manutenção).

UMA NOVA VISÃO DE CHEFE

Com a automação foram diminuídos os operadores e alterados os mecanismos internos de hierarquia:

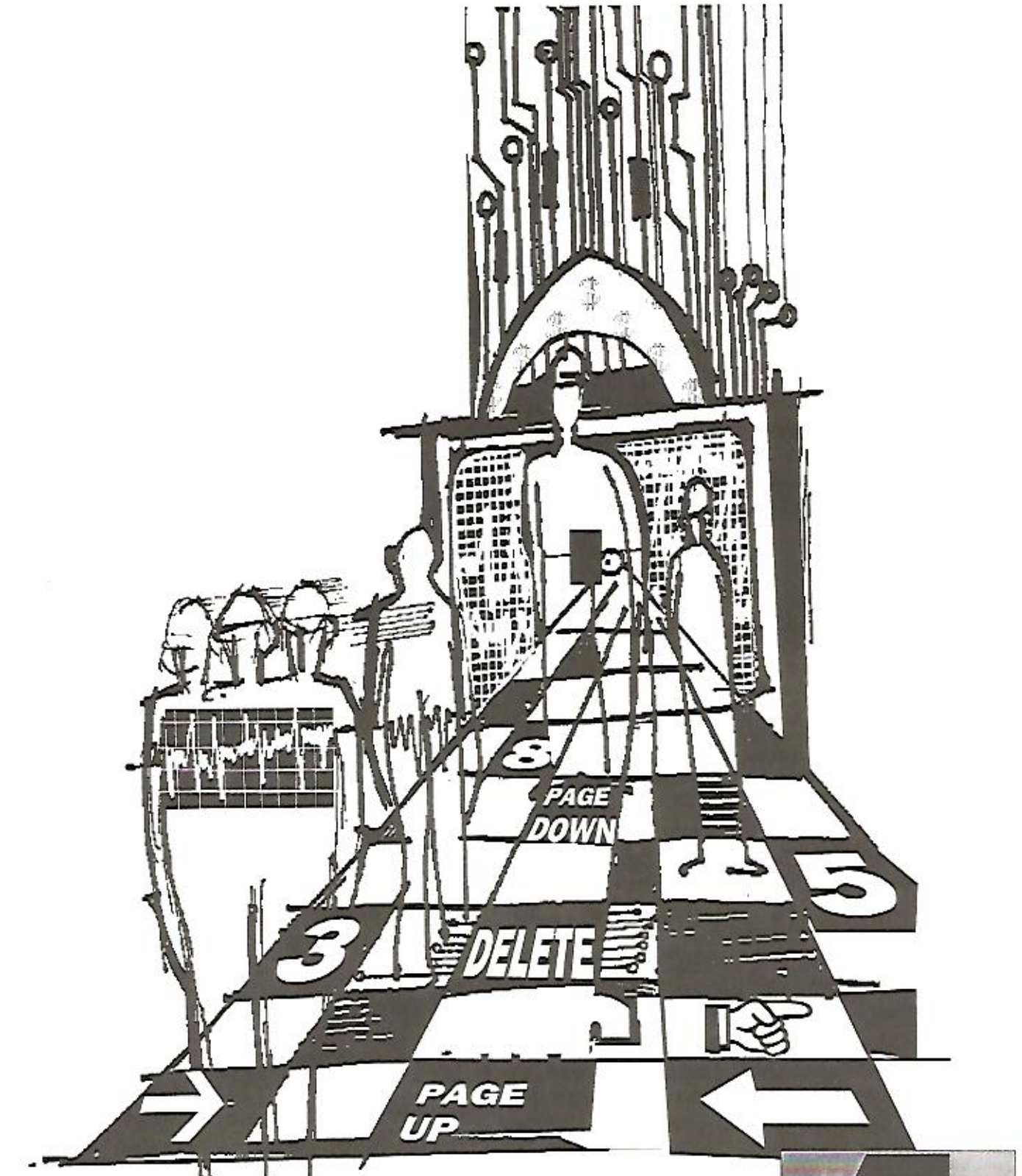
"Na automatização, o que você eliminou radicalmente foram os operadores. Agora o supervisor é o operador, supervisor/operador... Muda a função do supervisor. Não é eliminado, mas passa a ter uma outra... Porque ele passa a ficar fiscalizando e a operar, se necessário..." (Engenheiro).

"Você vê o exemplo da Utilidades. Você vê hoje um cara supervisor... virou operador. Tem dois lá que ainda é supervisor, mas faz serviço de operador. Se automatizou? O cara vai lá, faz uma visita, tá tudo bem? Tudo bem. Ele, na realidade, faz um serviço de operador, mas ele faz o serviço de supervisor também, porque ele não tem outra função. Não tem mais a função do operador. Não tem quem opere. Então, na realidade, ele é uma pessoa que supervisiona e opera ao mesmo tempo..." (Supervisor).

O conceito de chefe é de ser um controlador de problemas e não de pessoas:

"Eles mexem mais por baixo, a nível de supervisores. Os chefes continuam sendo chefes daquele setor. O que às vezes eles fazem, isso eu acredito que seja política do grupo, é unir seções, unir divisões. Quando antes tinha um chefe aqui, outro ali... Como na Gerência tinha quatro divisões, no sistema estatal, hoje... um só assume essas quatro, não é isso? - É mais ou menos isso. Ele enxuga, diminui a importância dessa pessoa como

controlador de pessoas, ele vai ser mais um controlador de problemas, e, menos controlador de pessoas e ao mesmo tempo quando ele diminui isso, essa pessoa vai perdendo a sua importância com relação a gerenciar pessoas. Aí as pessoas que estavam subordinadas a você passa para outro e aquele outro passa a ser o gerenciador das pessoas e de problemas também" (Engenheiro).



a modernização e seus efeitos

4

CONSEQÜÊNCIAS PARA A EMPRESA

Procuramos identificar a opinião dos trabalhadores sobre os efeitos que o processo de transformações na USIBA produziu tanto para a empresa, quanto para os operários. Apesar dos vários aspectos sobre esta problemática surgirem também no capítulo anterior, decidimos aborda-los nesta parte a partir de ângulos diferentes.

"Por que a Usiba está se modernizando? Porque a intenção dos homens é sempre modernizar mais os equipamentos deles, que eles acham que produzem mais. Então a intenção deles é colocar um equipamento mais moderno. A intenção é aqueles que produzem mais, diminuir a mão-de-obra" (Operador).

"Pra explicar a viabilidade econômica do projeto, houve uma otimização e tiramos 13 homens. Só ficaram mesmo os supervisores que gerenciavam essas atividades. Passamos algo em torno de 18 homens e depois passamos para três. A redução foi essa. Explicada pela viabilidade econômica, é claro que, quando ocorreu essa otimização e confiabilidade do sistema, houve também coragem pra fazer a mudança administrativa". (Engenheiro).

"Eles vão investir pra reduzir o pessoal. Então moderniza, automatiza, simplifica a produção, rende mais, gasta menos. Em compensação o lucro vem no enxugamento do quadro" (Operador da Redução Direta).

O principal motivo da automação seria economia de mão-de-obra?:

"O que é bastante comentado é o aumento da produtividade da empresa" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Primeiro, viabilidade econômica; segundo, otimização do processo em vários setores. Também otimização do próprio custo, e otimização do atendimento ao cliente. Bom, existe ganho econômico, ganho de qualidade em todos os sentidos. Há problemas sociais... As pessoas que saem... as pessoas reclamam de vez em quando. Você vê um equipamento que acabou de ser instalado na área quebrado e, assim sucessivamente..." (Engenheiro).

A automatização permite um maior controle dos processos produtivos:

"Hoje ninguém corre pra área... tudo é programado, tudo é sabido. Se o equipamento não está bom, é trocado pelo "stand by" e já tem a manutenção dele, tudo programado, tudo direitinho. Quando o equipamento precisa de manutenção é também da mesma forma, ninguém aciona ele, pelo contrário, ele dá um alarme e indica qual o problema que aconteceu para que se tome providência, ou pelo menos fique sabendo que aconteceu algo porque, com certeza, aumenta a possibilidade... Ainda mais quando você automatiza os métodos operacionais... É tecnologia perfeita na manutenção. Então, hoje, tem equipe especializada, aparelhos de vibrações..." (Engenheiro).

O processo siderúrgico é passível de automação:

"Se está pensando em automatizar até as coisas mais simples. Tem que fazer. Não pode deixar nada na mão do homem. O homem tem que ficar operando o equipamento...

Hoje nós temos computadores. Por exemplo, antigamente na análise química tirava uma amostra do produto, levava para o laboratório químico, que ficava distante, levava o material, atravessava 300 a 400 metros e, quando chegava no laboratório, colocava dentro de um analisador químico e retornava a resposta via telefone pra essa área de produção. Hoje esse computador, com analisador químico, está do lado do forno, na cabine do forno. O cara vai lá no forno, tira o aço, vem com ele na mão, tranqüilo, anda de lá para cá, já esfriou, bota um pouquinho na água pra esfriar mais, coloca dentro. O próprio operador do forno já lixa o material e deixa no ponto. Não tem mais laboratório, aquela equipe. Isso é tecnologia..." (Engenheiro).

Já para a lógica da empresa, a automação não necessita de pessoal mais qualificado para operar:

"Se automatizar demais, você treina um pouquinho. Geralmente você precisa de pessoal menos qualificado pra operar. A automação diminui a dependência da empresa em relação ao posto de trabalho como garantia da qualidade do produto" (Engenheiro).

Porém, as transformações estruturais por que passa a USIBA têm também limites. Um deles é o da organização da empresa:

"Esse negócio de organização da empresa... A automatização dela... O pessoal bota culpa: - Ah! automatizou! Não sei, na própria organização da empresa você recua. É incrível como a maioria das empresas são desorganizadas. Eu não conheço empresa organizada. Eu conheço, nós da USIBA, em algumas coisas já somos a melhor do Grupo. Nós temos prazer em dizer isso, mas internamente nós sabemos que nós temos graves erros organizacionais. Os erros existem, estão na cara... Isso nos provoca prejuízos de milhões de dólares anuais e... mais... É difícil... estamos acostumados à desorganização de tal forma que a gente não consegue fazer aquela organização que está escrita. A gente sabe que tem que fazer, está na cara e a gente não consegue operar. Quanto mais automatizado, maior a possibilidade de evitar esses problemas" (Engenheiro).

A automação aumenta a capacidade e a qualidade da produção:

"Ela aumenta a qualidade, a produtividade, a produção e permite maior organização. Ela aumenta a capacidade de produção, a qualidade da produção. Eu tenho um produto melhor a um menor custo. Uma produção maior com o mesmo equipamento, entregue na hora que eu quiser e que for mais possível e mais organizado, porque quando eu reduzo a estrutura na área industrial eu reduzo na área administrativa. Coisas que, geralmente, as pessoas consideram irrelevantes. Eu reduzo transporte, aquela sobrecarga de pessoal, no setor de pessoal, de refeitório, eu reduzo o volume de serviços. Por exemplo, eu tenho um cliente e ele, esporadicamente, me pede o produto "A". Se eu não tenho as coisas bem organizadas, e a automação ajuda nesse sentido, eu tenho que manter estoques mais altos e as taxas de juros, especialmente no Brasil, são muito altas. Ou o cliente vira às costas e vai procurar alguém que tenha aquele produto, até um pouquinho mais caro ou eu tenho esse produto para dar imediatamente a essa pessoa. Pra resolver o problema ou eu tenho estoque alto ou sou organizado..." (Engenheiro).

A tendência da empresa é automatizar para diminuir os custos de pessoal:

"Ela entende que o que nós estamos ganhando é um absurdo, que eles estão pagando acima do devido e que os adicionais são indevidos, onera a empresa, então quanto mais automatizar mais minimiza os gastos pessoais. Isto eles falaram bem claro na reunião de quinta-feira. Porque eles têm o seguinte catecismo, eles têm um credo como se fosse os 10 mandamentos: o lucro é primordial. Então em cima disso eles acham que tem que automatizar, investir, não no homem. Eles tem uma virtude que é produzir, produzir. Não tem como mudar essa filosofia porque produzindo tem lucro.... Não precisa de um cara tão técnico, tão especialista... O cara demite e bota uma máquina" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A USIBA, quando estatal, não dava lucro e hoje a taxa de retorno é bastante alta:

"Existia incompetência para dirigir a empresa. Era uma época de luxo com viagens, carros e desperdício de

material na USIBA. Estas experiências indicavam que era necessária a privatização (Engenheiro)".

"Não se estava nem trocando vergalhão por dinheiro, tava se dando dinheiro, estava se subsidiando, pagando prá produzir e subsidiando empresas... de construção e coisas desse tipo. Na visão dos trabalhadores existia só a idéia: está saindo vergalhão! Está exportando! Isso é dinheiro!..." (Engenheiro)

"Boa parte das empresas estatais produziam com preço deliberantemente baixo não em função das necessidades técnicas do custo da empresa, mas por manter a inflação artificialmente baixa, como mantendo o preço de energia elétrica e do aço defasado. Por exemplo, a USIBA era a terceira empresa maior em consumo de energia elétrica, ela hoje é a oitava. Das 50 empresas maiores do Nordeste, hoje a USIBA é a 35ª em lucro operacional" (Engenheiro)[24].

GRÁFICO II

"Você investe hoje e em um ano você já tem o dinheiro de volta, no ano seguinte já tem o dobro do que você investiu. Houve outros investimentos de automação em vários lugares" (Engenheiro).

24. Vide gráfico II, onde se percebe o aumento do consumo da energia na USIBA após do processo de privatização e a diminuição radical do número de trabalhadores, tanto nas atividades diretas, como indiretas.

CONSEQÜÊNCIAS PARA OS TRABALHADORES

Por um lado, interpretamos que, para alguns, as mudanças da USIBA têm significado lucratividade para a empresa e, para os trabalhadores, desemprego, medo e maior exploração do trabalho. Porém reconhece-se que os trabalhadores que permanecem na empresa beneficiam-se dos conhecimentos e vantagens da modernização existente. Assim por exemplo, as condições de trabalho são superiores em determinados aspectos ao período da USIBA estatal, mas, em compensação não têm mais o ambiente familiar que existia antes na fábrica. Também se supõe que a perspectiva de mudança da empresa é limitada pelo caráter mesmo do processo siderúrgico. Neste sentido, se afirma uma valorização, por exemplo, do trabalho realizado pelos operários da Redução Direta, que, pela própria experiência desenvolvida, são considerados insubstituíveis no processo.

Quando analisamos as experiências dos trabalhadores com relação ao ambiente de trabalho na fábrica após do processo de privatização, quando estudamos os depoimentos sobre a demissão de trabalhadores, sobre a divisão do trabalho, as normas de disciplina, o relacionamento com os chefes e em geral sobre as novas formas de gestão da empresa, fica uma pergunta: A definição de uma nova filosofia de direção da fábrica exigia a utilização de mecanismos autoritários e repressivos?

As mudanças ocorridas na USIBA alteraram a divisão do trabalho interna à empresa e várias funções foram suprimidas:

"As funções que foram eliminadas... Eu nem sei o que dizer, porque foram tantas... Mas acho que muitos operadores foram eliminados! Exemplo, na Utilidades tinha chefe de divisão, hoje, não tem mais. Não existe mais nem esse nome Chefe de Divisão. O cara que ocupava o cargo lá hoje é outra coisa.

(...) Ele é o Chefe de Utilidades, Serviços Gerais e Engenharia. Seriam três coisas fundidas numa só. Existe muito isso. Então, isso aí eu acredito até que já é uma filosofia do Grupo..." (Supervisor).

O processo de mudanças no mundo do trabalho realizado na USIBA é percebido e analisado pelos representantes da Comissão de Fábrica:

"Acredito que vai haver mudanças. Quanto à produção eu sei vai ser muito bom, se funcionar como eles prometem que o processo funciona, nós vamos ter uma média de qualidade muito grande, a produção vai aumentar. Quanto à ocupação do pessoal, que é nossa preocupação, ou seja, na proporção que vai ficar menos trabalho, provavelmente não vão manter esse mesmo quadro, já reduziram bastante e ainda tentando podar o pouco que pode sobrar... E acredito que a coisa adequar ao sistema vai ter uma redução um tanto drástica, acredito que em média 40% (do pessoal da seção de Redução Direta) eles vão eliminar" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

Hoje, a redução de trabalhadores na USIBA ocorre com menor intensidade do que no início do processo de privatização. A lógica traz imbutida toda a crueldade da racionalidade capitalista:

"Antes era uma coisa que a gente via no dia a dia. Hoje não tá sendo feita a coisa de maneira como era feito no começo da privatização: pegava dez de cada setor, quinze... Agora cada dia da semana puxa um por setor... O enxugamento tá sendo assim. Porque também não pode tirar mais daquela maneira... Mas continua tirando à proporção. Eles têm um plano agora, chama-se "plano

padrão", eles tão usando. Então a pessoa trabalha, opera um equipamento como por exemplo este gravador que nós estamos usando... Aí a empresa chama, pergunta: Como é que você opera esse gravador? Mas eu quero por escrito, tem as perguntas... Você agora vai trabalhar na outra sala. Eu sou novo, o outro já trabalha há quinze anos. Cheguei hoje com um salário deste tamanhinho... - Opera esse gravador, ele funciona assim, veja aí como é que é -. Chama o antigo e diz: - Muito obrigado pelo seu serviço, passa lá pelo setor de pessoal, assina sua demissão que a gente não precisa mais de você, não..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

A rotatividade da mão-de-obra, porém, não é tão acentuada na USIBA:

"O que aconteceu foi muita demissão. Existe uma rotatividade: sai uma pessoa, entra outra, mas isso não é um número que chame atenção. Existiu foi enxugamento mesmo. Foi corte de pessoal" (Supervisor).

Entretanto, este índice de rotatividade está aumentando:

"Aumentou, aumentou. Vai haver mais rotatividade com certeza. Agora, isso vai haver mais quando houver um aquecimento no mercado, quando houver novas oportunidades de emprego, porque o pessoal vai pedir pra sair" (Engenheiro).

RELAÇÕES NO INTERIOR DA EMPRESA

Nossa atenção no desenvolvimento deste trabalho privilegia a forma como os operários da USIBA convivem e constroem o cotidiano do trabalho. Desejamos identificar a visão e representação dos trabalhadores sobre as divisões e hierarquias sociais existentes no chão da fábrica, sobre a vida cotidiana da USIBA estatal e daquela que surgiu após o processo de privatização. A memória dos trabalhadores enfatiza fundamentalmente a diferença existente entre os dois períodos de sua história na USIBA. Parece-nos que podemos extrair do conjunto dos depoimentos aqui apresentados que o Grupo GERDAU combinou inovação tecnológica com práticas extremamente conservadoras de gestão de mão-de-obra. Seria possível pensar que existe um incentivo à participação em determinados níveis de decisão quando se introduz, por exemplo, "o Controle Total de Qualidade", mas o que predomina são formas autoritárias e repressivas, que imposibilitam a adoção de sistemas de organização do trabalho baseados numa participação dos trabalhadores nas decisões inerentes ao processo produtivo.

CONFRATERNIZAÇÃO QUANDO ESTATAL

Porém, quando refletimos sobre a convivência existente entre trabalhadores e chefia na época da USIBA estatal, segundo os depoimentos embaixo apresentados, ficam para nós alguns questionamentos: Além da comemoração coletiva de festas tradicionais, existiriam, na época, níveis claros de participação dos trabalhadores na tomada de decisões sobre aspectos importantes da organização do trabalho? Quais as estratégias de construção, aceitação ou recusa do cotidiano do trabalho nesse período? Quais as relações de poder existentes na época, no interior da fábrica? Pensamos que o conjunto das falas dos trabalhadores, sobretudo quando se analisa também a história das lutas e formas de resistência dos operários, nos ajudam a compreender melhor a dinâmica das relações no interior da USIBA.

A representação dos trabalhadores sobre as relações existentes na época da USIBA estatal é mais de colaboração que de conflito:

"Antigamente tinha festa junina e havia confraternização, dia das mães sempre tinha alguma coisa. Até o presidente da empresa vinha, os empregados festejaram o aniversário do presidente e tudo mais. Tinha conflito porque relação de capital e trabalho é natural, mas depois ficava uma certa afabilidade e o entendimento acontecia. Hoje não existe mais isto..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

"(...) Era do tempo da USIBA estatal. Então criou-se

uma facilidade de comunicação, existia um certo companheirismo, uma unidade entre o pessoal (Comissão de Fábrica 1992-94).

Entre os trabalhadores da Redução Direta, remanescentess da época estatal, ainda existe um bom relacionamento entre chefes e trabalhadores:

"(...) A Redução tem um tipo de relacionamento de gerência a operador mais humilde, sempre foi um relacionamento aberto devido à convivência, o dia a dia, todo o tempo. Por exemplo, o gerente, a maioria dos operadores são mais velhos do que ele, tem mais idade do que ele, bem mais velho de empresa. Quando ele chegou com um livrinho, assustado, o pessoal já estava lá. Então, quando ele assumiu a gerência, ele veio de baixo, no sentido de relacionamento e entendimento de área, então criou-se um relacionamento muito bom e ele inclusive jogava bola com a gente e tal (Comissão de Fábrica 1990-92).

Porém, as relações entre o chefe e empregados tendem a mudar de forma acentuada. Quando a empresa era estatal, a empresa era considerada pelos trabalhadores fraterna, familiar:

"Todo mundo pensava um só pensamento. Existia uma fraternidade muito grande. Tinha o campeonato de futebol, onde participava o seu supervisor, o engenheiro, o peão. A relação era cem por cento, mesmo com os arranhões que é natural. Hoje o trabalhador vê o chefe e demais superiores como um inimigo. Ele tem que fazer tudo andar certinho, porque pode ser demitido a qualquer momento. Não existe mais estabilidade, ninguém é tratado com respeito pelos chefes. A GERDAU implantou uma filosofia chamada de colaborador, mas é uma colaboração estranha, que na realidade não existe na prática. A diferença é que hoje os caras estão temerosos, rezam pra que chegue o horário dele sair, pegar o ônibus e ir pra casa" (Comissão de Fábrica 1990-92).

DEMISSÕES

A privatização fortaleceu uma discussão que existia na USIBA sobre o custo que representa a antigüidade dos trabalhadores:

"Ela pensa diminuir esse custo com a demissão" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O pessoal da área administrativa saiu quase todo, porque este setor foi assumido pela sede da empresa no Recife. Da área da produção saiu também muito pessoal, mas a Comissão de Fábrica não conhece o número exato.
O Grupo definia, através de uma correspondência, um prazo de 08 dias para fazer a opção do plano de compensação, pela demissão voluntária.

O processo de automação gera desemprego:

"Os equipamentos? Contribui muito. E do jeito que está a situação, outras vezes, os equipamentos vêm complicar, entendeu? Porque o que acontece? São pais de família que perdem o trabalho. Isso é bom, no caso, pra mim, que não tenho esse problema, mas para outros é prejuízo porque vão pra rua. Está automatizando tudo!" (Técnico de Manutenção).

De forma geral saiu todo tipo de trabalhador da USIBA:

"Saiu todas as funções. Saiu operador de painel, supervisor, mecânico, eletricista, instrumentista, operador de campo, chefe de divisão. Todas as funções, saiu enxugando, ajustando. Todas as funções na Redução Direta sofreram redução. Tá com o mínimo pra se operar a unidade..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

Aí na Aciaria e na Laminação entraram mais pessoas novas:

"Entrou mais gente nova na Laminação e Aciaria devido a facilidade da mão-de-obra que você encontra, tanto aqui, se bem que realmente o quadro ficou restrito... Só que eles trocaram bastante as peças, trocaram muito as peças, trocaram o homem pelo homem... Na proporção que eles mudaram a automação, eles aproveitaram e fizeram o enxugamento do pessoal, houve mesmo um choque de demissões, demite dez e admite um. A proporção foi essa de dez por um" (Comissão de Fábrica 1992-94).

As demissões foram por causa de salário e tempo

de serviço:

"No meu caso, eu nem sei até hoje... Porque o gerente não ia com a minha cara... sei lá... Existem demissões por causa de tempo, salário elevado, poucos... Quem tinha mais tempo com salário elevado dentro da USIBA são poucas as pessoas. Nesse caso, eu fui incluído nisso aí! Mas existiu por essa razão, por causa do salário e por tempo. Agora, como esse número já era pouco, tinha que acontecer pouco. Mas o grupo deu uns incentivos em termos de salário... Aí o pessoal pediu demissão. Tinha gente que estava pra se aposentar e pediu demissão. Depois ficaram poucos e esses foram tirados". (Supervisor).

L. trabalhou na USIBA durante 15 anos. Agora ele trabalha com uma concessionária na empresa SIBRA encarregado da noite, da área de alimentação: "concessionária, que eu sempre lutei contra ela" (Assistente Administrativo).

"Um mecânico de Aciaria fala que a empresa está diminuindo o quadro de funcionários. Eram 6 mecânicos num setor do forno, ficaram só 4, enviaram 2 de férias e ficaram só 2. A explicação deste trabalhador é que o interesse é "massacrar o peão, se você fica doente, você fica afastado, quando volta mandam você embora e pronto". A empresa não aceita folga durante 3 dias. Se folga sábado, domingo, trabalha na segunda e folga na terça-feira" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Quando o Grupo GERDAU comprou a USIBA incentivou uma política de pagamento de incentivos com relação à faixa de salários existente para motivar a demissão de pessoal:

"A empresa pagou uma compensação espontânea. Para os empregados que recebem até 10 salários mínimos, pagou até 3 salários. Para os empregados que recebem de 10 a 20 salários mínimos, 2 salários era a compensação espontânea. Para empregados que recebem acima de 20 salários mínimos, tinha a compensação espontânea apenas de um salário. Agora a maneira como foi feita, que é interessante. Ela chamava aquela pessoa na sala, trancava uma pessoa só e colocava esse plano de reajuste operacional, incentivando a pessoa a se demitir. E aí quando a pessoa dizia: e se eu não quiser esse plano, preferir ficar na empresa trabalhando? Aí vinha a resposta: bom, hoje você tá tendo isso, porém amanhã pode não existir. Você pode ser demitido e não ter esse salário. E a pessoa fica entre a cruz e a espada, cai fora logo..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

A proposta de participação no plano foi seletiva:

"Aqueles que queriam ficar, eles chamavam:
- "Não tem problema, você vai ficar no Grupo, você não vai optar por esse plano". Aqueles que eram demissão certa, eles chamavam na sala e dizia:
- "Olha! a gente tá aqui com esse plano, é um ajuste operacional. Então temos até o dia 08 prá você se pronunciar. Porque se você não pegar isso aqui, você vai sem nada, só com seus direitos normais". Isso aí, eles conseguiram levar por baixo 400 pessoas. No mínimo 100 pessoas eram da área de produção" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O Grupo GERDAU não aceita a argumentação dos trabalhadores de que existe demissão em massa, existe é rotatividade na empresa. Mas os depoimentos indicam que desde a época em que se discutia o processo de privatização, o problema sobre o efetivo da empresa foi uma preocupação dos operários:

"Eles eram radicais, não vai haver demissão porque já sabemos que o turno daqui é o melhor, a vigilância daqui é o melhor, esse horário de trabalho é o melhor que tem no Grupo que a gente já conhece. Não vamos demitir ninguém, ao contrário, vamos investir mais, viemos aqui para somar. Isso no mês de outubro. Vai demitir? quantos? Cobramos salários? Se vocês demitirem, dê oito salários. Fizemos um monte de alternativas, mas eles não abrem mão. De repente chegaram com aquele plano de demissão. Até hoje a gente procura, venha cá, o efetivo é esse dos empregados? Mas eles não mostram um plano de trabalho. É bom registrar que o grupo tem uma filosofia de mentir. Veja bem o que eles falam hoje, você não pode assinar nada embaixo... Qualquer chefe daquele que falar uma coisa para você não acredite, não" (Membro Comissão de Fábrica 1990-92).

Os relatos sobre as formas de demissão dos trabalhadores expressam a crueldade das relações impostas na empresa:

"Automatizaram pra ter a sua produção de cem por cento, sua qualidade cem por cento. O trabalhador não acompanha com treinamento cem por cento, acompanha

no dia a dia. A máquina está toda equipada, toda ajustada, enquanto o homem não está ajustado... Um homem só faz três operações diferentes... Teve um colega que foi demitido porque tirando uma sucata, o trabalhador colocando os cabos pra tirar essa sucata, a sucata ao levantar partiu a linha do óleo... Com isso o trabalhador foi demitido, porque a fábrica deixou de produzir duas horas e alguns minutos... A empresa ficou parada por uma questão de equipamento e gerou a demissão do rapaz..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

CONDIÇÕES DE TRABALHO

O trabalhador tem apenas o direito a trabalhar:

"O empregado da empresa tem apenas o direito a trabalhar... Se estão tirando as pessoas de 10 - 12 anos do turno administrativo, sem nenhuma explicação, quando a gente pede explicações, eles dizem que a empresa está aí pra trabalhar e que não tem que dar explicações a trabalhador nenhum" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O trabalhador aceita as condições da USIBA porque carece de perspectivas:

"Não, o empregado não está satisfeito, mas são forçados aceitar aquilo. Ele sabe que no fundo não é aquilo que ele queria, mas, diante da recessão, diante da pressão psicológica, ele tenta assumir o papel dele. Diz que tá bom, mas no fundo não tá bom. É inaceitável que o empregado entre no trabalho hoje oito da manhã e vá até amanhã de manhã" (Comissão de Fábrica 1992-94)

O problema que cria mais insatisfação entre os trabalhadores é a sobrecarga de trabalho:

"Acredito mais que é a sobrecarga de trabalho. Tem determinadas funções que tá com sobrecarga grande. O cara sai dali arrasado, quando termina o horário dele. O horário de trabalho mesmo tá mais preocupando o trabalhador é de 14 a zero. O empregado pega 14 horas da tarde e larga às 24 horas. Esse horário acaba com o empregado, ele pega às 14 horas, só que ele vai pro ponto meio dia e chega duas horas da manhã, dorme, vai acordar 10 horas da manhã. Ele escolhe: ou toma café ou almoça pra ir trabalhar. Esse é o turno que o pessoal chama mata-peão e tem cobrado da gente e nós estamos com uma pauta pra discutir novamente com a empresa que fica empurrando com a barriga"(Comissão de Fábrica 1990-92).

"O que tem de estagiário (Pessoal da Escola Técnica)... O estagiário chega... trabalha até oito da manhã... Desde zero hora já estava trabalhando. Eu perguntei para o responsável e ele disse, "tá tudo normal". Quer dizer, nem dá satisfação. Aí passei no administrativo, não entrou em detalhes comigo. Aí acompanhei: "fale com o chefe de divisão lá que é um problema pra voce lá, que um estagiário dobrar 24 horas". Ela perguntou, "qual é a sua preocupação?". Aí eu disse, "minha preocupação é o seguinte: um estagiário aqui na USIBA não ganha bem, não ganha salário de turno, simplesmente bolsa e o lanche" (Comissão de Fábrica 1992-94).

O horário "mata-peão" foi escolhido pelos mesmos trabalhadores:

"O próprio peão, veja só! Ele sai meio-dia, esse sol quente, o ônibus faz uma viagem de uma hora e quarenta minutos, aí chega na empresa às 14 horas. Aí bate o ponto 14 horas e 8 minutos. A partir daí... Encerra o trabalho à zero hora... Aí sai zero e trinta da empresa, aí chega duas da manhã, isso de segunda a sexta e de vez em quando tem os sábados que ele é convocado pra trabalhar, e aí acaba o dia dele. A gente vê que é pra matar o peão mesmo... E também tem o outro que o cara pega de 10:30 da noite e larga 08:00 da manhã, uma carga de doze horas mais ou menos em média de trabalho. São duas coisas que o empregado tem realmente questionado..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

Seja pela introdução do trabalhador polivalente ou pela atitude dos mesmos trabalhadores de não querer abandonar a máquina pelo medo do erro do colega, os trabalhadores não abandonam o trabalho nem para as necessidades mais urgentes:

"Tem gente que precisa fazer suas necessidades fisiológicas e tem que se segurar. Se o operador tiver abastecendo o forno, daí ele não sai pra nada" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Houve mudanças nas normas de disciplina da empresa: férias de 20 dias, jornada de trabalho dobrada, coação para o trabalhador que fica um

tempo sem atividade, advertência verbal para quem perde o transporte da empresa:

"O perfil da disciplina ficou rigoroso e em alguns pontos até desumano" (Comissão de Fábrica 1990-92).

As condições de repressão impostas na USIBA é também uma causa da desmobilização no interior da fábrica:

"Ontem à noite um trabalhador foi punido por uma coisa rotineira. É rotina o que aconteceu com ele, pode acontecer com qualquer um. Por causa de 5 minutos de atraso. Não foi trabalhar porque foi suspenso..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

EMPREITEIRAS

"Outra preocupação é também com relação aos trabalhadores de empreiteira, onde nós expõe ele várias vezes... A gente fica sem poder brigar... Por que se nós da própria empresa se for falar, pedir alguma coisa, reivindicando pra nós mesmos, já somos punidos, às vezes somos demitidos... Um de empreiteira, se ele pegar ao menos tomando um copo dágua fora do horário, ele é demitido. Então não tem como falar mais nada... Tem que ver isso e engolir aquilo calado, não tem como reagir" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A empresa não reconhece iguais direitos ao pessoal das empreiteiras:

"Eu levo a empreiteira ao máximo que eu posso. Agora, a empresa não reconhece. Eu fui levar a questão sobre a empreiteira porque trabalha na área e não recebe insalubridade. Então como é esse contrato? Se ela pagava ou não? Rapaz, o cara veio com 50 pedras e o colega da Comissão de Fábrica tentando moderar nós dois. Ele dizia, eu dizia e ficou paralelo, frente a frente... Isso aí é questão de concepção. Você acha que a Comissão não deve ter a empreiteira como sua representante mas isso é problema seu, não é problema meu, aí foi aquela discussão paralela, terror mesmo. Aí na saída: "passa aquela esponja pra você não se exaltar e querer fazer trabalho na área"... Agora, tem que ser profissional. Você tentar usar a estabilidade... É justa causa sem critério nenhum.

(...) O comportamento do pessoal das empreiteiras é de medo e na expectativa de um dia passar pra USIBA, aí fica naquela ansiedade" (Comissão de Fábrica 1992-94).

"Eu trabalhava pela USIBA, eu que via a necessidade das pessoas (da empreiteira), eu quando recebia um dinheiro o pessoal ficava naquela tristeza, porque não ganhava como eu ganhava, vinha o dinheiro, sentava e ia contando aquele dinheiro, era uma coisa humilhante..." (Assistente Administrativo).

RELAÇÕES COM OS CHEFES

Nas novas relações internas à empresa surgem também dificuldades com os chefes. O relacionamento entre chefes e trabalhadores, agora, é de temor:

"A chefia está cobrando, o supervisor tem que cobrar também. O supervisor já não é essa "coca-cola" toda, então, aperta mesmo" (Técnico de Manutenção).

"É um caso pra uma análise mais profunda, eu sinto a mudança do comportamento inibido, inclusive de temeridade, aquele temor. Agora é diferente, agora o homem tá no calcanhar, tá cobrando muito e tal... -" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Na Aciaria e na Laminação, por exemplo, existe autoritarismo de parte das chefias:

"Na Aciaria eu tenho ouvido do pessoal mesmo que existe discriminação, uma certa prepotência de algumas chefias. Imposição: "Não, o horário vai ser esse, você fica". Se bem que alguns supervisores do passado nosso também contribuem, até sugerem que a jornada seja prolongada, talvez com o pensamento de querer

agradar aos superiores, correr atrás do recorde, sugere que seja feito alguma coisa pra até se desgastar mais. Mas a relação entre a chefia e a Laminação eu tenho ouvido que seja até um pouco mais rigorosa, até um pouco mais desumana no sentido de impor as coisas, a demissão é dita, o empregado é tratado mesmo de maneira bem rigorosa na Laminação" (Comissão de Fábrica 1992-94).

O grupo GERDAU impõe mecanismos e discursos que são assumidos sem qualquer atitude crítica pelos chefes na empresa:

"Humilhante mesmo é voce ouvir o que o gerente administrativo falou. Eu nem condeno, não. Os caras já são preparados pra aquilo. Dentro duma sala são alienados pra aquilo. Você vê um cara como fulano, que era chefe antes, não é um cara igual... Nós convivemos com ele há mais de 14 anos e era um gerente que sempre tentou ajudar. Foi até pra Brasília, junto com o sindicato, gritar quando a Redução Direta tava ameaçada de fechar" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Os trabalhadores experimentam a ironia dos chefes nos lugares de trabalho:

"O gerente administrativo é o bobo, é o manda-chuva, um bobo, terrível... O bobo é assim:
- "Oi, como vai?", aperto de mão, tapinha nas costas... Agora, sentou pra reivindicar alguma coisa, não... Quando lhe vê na área:
- "Como vai? Tudo bem"?
- "Tá no banco, é"? É a ironia. " Tá no banco, tá com dinheiro. Tá no banco, é? "É rapaz, vim pagar água, luz". E o gerente, o chefe, supervisor acima são preparados por ele. Apertar a mão, primeira coisa que tem que fazer de manhã cedo, antes da jornada de trabalho, aperto de mão em todo mundo, tapinha nas costas... Todos os supervisores, agora é assim..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

SALÁRIOS

Existe um tratamento salarial diferenciado:

"O que acontece é o seguinte: existia uma pessoa, que por coincidência estudou comigo, trabalhava na Laminação. Essa pessoa saiu e logo após foi contratado um engenheiro para substituir. Quando o engenheiro foi contratado, a função era "Analista Industrial", ele veio com o mesmo patamar de salário que eu quando entrei. Teve uma diferença. Depois de seis meses, tinha um reajustezinho de 10% porque a pessoa, quando entrava, ganhava 10% abaixo da pessoa que estava efetivada acima de seis meses. Então, essa pessoa entrou com esses 10% de diferença. Passaram-se os seis meses e não recebeu os 10%. Tudo bem... é 10% em relação ao que eu ganho, quando ele ia ganhar a mesma quantia. Passaram-se os seis meses, ele não ganhou. Por mudanças administrativas houve uma demissão de um chefe de oficina de cilindros. Essa função foi encampada pelo chefe de manutenção da Laminação. Quando esse chefe de manutenção passou para a Laminação, se fez necessário que uma pessoa viesse dar suporte a ele, porque ele estava assumindo mais uma área. Então, veio essa pessoa que era o Analista Industrial para ser uma espécie de coordenador da oficina de cilindros. Quando ele vai para a oficina de cilindros, surgiu essa vaga dele na Engenharia Operacional da Laminação porque ele era Engenheiro Operacional da Laminação. Com essa vaga, houve um oferecimento de emprego para mais um função que era "Engenheiro". Essa pessoa foi admitida com menos de meio salário de quem estava lá. Menos de meio salário !! Agora, a pessoa foi admitida, passou um mês e pediu demissão porque teve uma proposta em outra empresa. Mas, por aí, você tira... Embora seja de obrigação da empresa, tem lei, vamos dizer assim, tinha que ser o mesmo salário e não foi... Dentro da empresa existe um tratamento diferenciado. Existe muito isso. Você está querendo sair, você é importante pra empresa... eles te chamam e diz: -"Olha, eu te pago mais tanto pra você ficar", e você tem a mesma função que o outro tem. Não tem um critério..." (Engenheiro)

"É, sempre tem diferença, porque cada função tem um salário diferente... Eu acho normal porque, de acordo com a capacidade de cada um, ele tem que ter essa diferença" (Operador).

"Se tem a idéia de criar um plano agora. Quando a USIBA era estatal, todos os supervisores tinham o mesmo salário, isso gerava uma comodidade, as pessoas se acomodavam: "Eu sou supervisor também, ganho igual a ele ou ele igual a mim", então não tinha um ambiente das pessoas querer crescer. Enquanto que, quando há um plano de cargos e salários em que você ganha pelo que faz, eu acho que as pessoas despertam

mais interesse e aí é bom pra quem se integra a isso aí e é bom pra empresa, porque o cara se afina melhor" (Supervisor).

PROMOÇÃO E POLIVALÊNCIA

O conceito da empresa sobre a qualificação da mão-de-obra polivalente é aprender fazendo. Isto cria insegurança no trabalho:

"É aprender fazendo. Você é uma pessoa experiente na área de mecânica, você precisa de um ajudante. Não é que eu folguei, é que meu tempo ficou disponível de alguma coisa, você vai segurar essa chave aqui que eu vou fazendo. Você aproveite e pega aquele óleo que tá lá, se não for esse, você volta lá, e nisso vai, busca uma chave, já que eu não sei qual é a chave, pega uma ferramenta, eu já sei que ele faz tudo e aí termina o cara fazendo mesmo, sem a determinada preparação, no olhômetro, que o cara faz na prática, na força" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

O grau de escolaridade limita a promoção dentro da empresa:

"Em termos de promoção na USIBA, eu não tenho muito o que comentar, porque eu entrei na USIBA de supervisor e tenho 18 anos de serviço e continuo supervisor, não quero dizer com isso que a USIBA não me promoveu por isso ou por aquilo, mas o meu grau de escolaridade já está no teto, eu já estou no teto do meu grau de escolaridade, então eu poderia hoje estar numa função mais elevada, mas meu grau de escolaridade não permite.

(...) Ultimamente a USIBA tá fazendo um plano de promoção, mas até agora ainda não saiu. Isso depois que privatizou... Eles estão trabalhando pra fazer um programa de promoção e que ultimamente eu acho até que tá parado, porque disseram que tavam trabalhando em cima disso. Já há um tempo e até agora não se manifestaram" (Supervisor).

O operador teve umas três promoções:

"Eu entrei em 1980 como ajudante de operação. Depois, eu me precipitei na época e pedi para ser amostrador. Trabalhar no Laboratório, tirando amostra. Nessa época eu perdi muito dinheiro saindo da Redução indo trabalhar no Setor do Laboratório. Ganhei essa promoção de amostrador, depois fui até preparador, depois em 87, eu estava para ir embora quando o chefe me chamou novamente para trabalhar com ele e consegui essa vaga de operador de descarga e amostragem. Já tive umas 3 promoções...(...) Porque eu estudei pouco, eu acho que não tenho muita chance de ir mais além.

(...) O sistema da empresa? É uma boa porque, às vezes, chega um funcionário que não entende, depois vai se adaptando ao serviço, com bom procedimento e a chefia dá uma oportunidade a ele, dando uma promoção. Se ele tiver capacidade, ele pode ir muito além. Eu vejo colega meu, que já foi do meu nível, entrou como ajudante de produção e hoje é operador de painel. Eu tenho colegas assim lá. Por que isso? Porque teve chance de estudar quando era criança e tirou o segundo grau. Se formou em alguma coisa, tem capacidade de exercer até esse nível" (Operador)

O técnico de Manutenção não recebeu durante 10 anos promoção alguma:

"A chefia me chamou, conversou comigo, que realmente vai ver meu problema. Porque lá eu sou mecânico 2, tenho 19 anos lá. Ele disse que, quando eu voltar de férias, ele conversa comigo para me promover como mecânico 3, que é o mais alto... Quando foi minha última promoção? Tem uns 10 anos, ou mais..." (Técnico de Manutenção).

O processo de promoção está agora diferente e mais complexo e, acima de tudo, não existe um sistema claro de promoção na empresa:

"Complicou porque ele vai pegar minha ficha, vai estudar e, quando era estatal, não era assim. A chefia pedia, vinha logo, mas, agora, eles vão olhar sua ficha, ver seu procedimento, fazer uma pesquisa para saber seu comportamento, tudo isso. Está complicando mais ainda" (Técnico de Manutenção).

"Eu particularmente desconheço algum plano de promoção. Até um determinado período reunia o pessoal e vai ter vaga pra determinada função, aí eles faziam um teste com o pessoal, fazia uma avaliação... Além do acompanhamento do indivíduo dentro da função, que

normalmente o cara como, por exemplo, o operador de tratamento de água ia passar pra operador de processo, antes disso eles já começavam a colocar aquele indivíduo já trabalhando, acompanhando as manobras e processo. Em cada letra ficava um, depois de um determinado período parava e fazia um teste com o pessoal pra saber o que tinha conseguido, aí que ele ia promovido, de campo passava pra painel. É o mesmo processo, começava a trabalhar no painel o mais experiente, depois fazia um teste com todo mundo que tava fazendo o mesmo processo... Mas depois de sair dessa redução, como disse, você tem que matar o cara ou rezar pra ele morrer ou se aposentar, não tem como deslocar, não tem mais ninguém, não tem mais pra onde você ir, não tem espaço..." (Comissão de Fábrica 1992-94)

CONTROLE DE QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO

A nova filosofia de organização da produção e do trabalho está não somente preocupada com mudanças de caráter tecnológico, mas em procurar modelos participativos que respondam a interesses de ordem política e sociocultural no interior das empresas. Neste sentido, o Círculo de Controle de Qualidade é um dos modelos que têm tido maior difusão no Brasil. A idéia surgiu no Japão na década de 60 e no Brasil se incorpora principalmente a partir dos anos 80. "Estes círculos são pequenos grupos de funcionários "voluntários", que se reúnem periodicamente para analisar e propor idéias no que tange a melhorias e modificações. Os grupos são constituídos de seis a dez funcionários, formando uma equipe de trabalho. A equipe recebe orientações quanto ao desenvolvimento operacional do sistema e à utilização de recursos metodológicos para análise de problemas e situações. A motivação básica dos Círculos de Controle de Qualidade é a participação"[25].

Podemos interpretar que a nova ideologia na gestão do trabalho procura estimular a participação individual dos trabalhadores na tomada de decisões no interior da empresa. Não queremos aprofundar a discussão sobre o nível de incorporação desta filosofia nas empresas brasileiras e especificamente na USIBA. Mas queremos questionar de que forma esta ideologia está modificando as relações de poder no interior da USIBA. Até quando o fortalecimento da participação individual não quebra os esforços de organização e reivindicação coletiva?

No depoimento a seguir, encontramos já a introdução deste modelo na USIBA:

"A empresa está criando um sistema de PQT, é um sistema de reunião com todos os empregados a nível de chefia, pra eles levarem os problemas e articularem alguma coisa com relação ao processo de dinamismo da empresa. No caso de trabalho: custo e os problemas particulares de cada empregado. Por exemplo, se tá tendo aquele corpo a corpo... Se você tem algum problema, se tá satisfeito, se não tá..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

Mas a USIBA está utilizando também mecanismos que promovam a integração da família dos trabalhadores no mundo da empresa:

"No ano passado fez uma integração familiar, que era uma visita do pessoal da família na área pra conhecer o tipo de trabalho, tipo de empresa, de que o operador faz. Então foi gratificante, valeu a pena, as crianças que às vezes tinha curiosidade de saber em que o pai trabalhava, como, que tipo de coisa fazia, teve a oportunidade de conhecer. Mas atividade esportiva quase que não temos nada, lazer, essa coisa familiar, inclusive o que a gente tinha de esportivo era a ASSUSIBA, houve um problema aí e foi vendida e tá na justiça.

25. SALERNO, Mário Sérgio: Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa, in: FLEURY, Maria Teresa Leme & FISCHER, Rosa Maria (Coordenadoras): *Processo e Relações do Trabalho no Brasil*, Ed. Atlas S. A., Brasil, 1985, p. 181.

(...) Antes tinha a ASSUSIBA, que era a Associação dos Trabalhadores da USIBA[26], e que a gente paga até hoje. Só que essa Associação depois que privatizou foi acabando as pessoas da direção e ficou uma meia dúzia de gato pingado e eles acharam por bem vender, que não tava sendo freqüentado e trocaram por uns títulos de um outro clube. No fim deu um pepino desgraçado e a gente não viu foi nada". (Supervisor)

Existem opiniões contraditórias com relação a um fundo de pensão que existia quando da USIBA estatal. Um membro do Sindicato dos Metalúrgicos, explicou que o fundo complementava a indenização por afastamento da fábrica por doença ou aposentadoria. Estava constituído com recursos das empresas e dos trabalhadores. Na Fundação participavam outras empresas estatais como: COFAV, Aços Finos, Piratini, COSIPA e outras menores. O Grupo GERDAU não estava interessado em contribuir com o fundo, portanto os trabalhadores da USIBA ficaram por fora do mesmo. O dinheiro depositado foi devolvido aos operários em 1993. Na atualidade, nesta Fundação participam só trabalhadores da COSIPA. Os operários da USIBA têm outra opinião sobre a devolução do dinheiro, como veremos no seguinte depoimento. Isto expressa as dificuldades da comunicação existente entre a empresa e os trabalhadores:

"Na época, a preocupação maior do conjunto dos trabalhadores era um dinheiro poupado numa caixa de previdência. Os trabalhadores criaram uma Fundação que foi extinta quando o processo de privatização. Nesta Fundação (FEMCO) participavam todas as empresas estatais, inclusive do grupo SIDERBRÁS. Era como se fosse uma previdência privada. Todo mês o pessoal contribuía para, quando se aposentar, receber uma complementação da aposentadoria. Aos trabalhadores lhes descontavam mensalmente uma soma durante 10, 11 anos. Quando a USIBA foi privatizada, ela ficou por fora da Fundação. Portanto o dinheiro é do trabalhador, é patrimônio de todos os empregados da USIBA, inclusive dos que foram demitidos. O dinheiro está retido, foi confiscado, o Ministério de Trabalho está segurando. O dinheiro deve ser devolvido e o processo está confuso. Na atualidade, o único interesse dos trabalhadores é que o sindicato e a comissão resolvam o problema.

(...) A Fundação espera o aval da Secretaria da Previdência para devolver o dinheiro ao pessoal da USIBA, mas o problema maior parece que está nessa Secretaria. O Grupo GERDAU poderia ter contribuído na solução deste problema, mas ela deixou essa responsabilidade ao sindicato. Desta forma, denunciava a incapacidade do Sindicato e também da Comissão para resolver o problema dos trabalhadores". (Comissão de Fábrica 1992-94).

FORMAS DE PRESSÃO DA EMPRESA

Segundo os depoimentos, a empresa utiliza diversas formas de pressão dos trabalhadores:

26. Um membro do Sindicato dos Metalúrgicos, trabalhador da USIBA, argumentou que "a Associação Recreativa dos Empregados da USIBA (ASSUSIBA) era dirigida por trabalhadores da própria USIBA. Quando a empresa foi privatizada, o Grupo GERDAU pretendia que chefes e pessoas de confiança assumissem a direção da Associação. Neste sentido, o clube seria utilizado pela empresa como mecanismo de cooptação política dos trabalhadores e com um agravante a mais, o terreno da Associação passaria a integrar o patrimônio da empresa. A direção do Clube (representantes dos trabalhadores), definiu como estratégia negociar com um clube privado a troca do terreno da ASSUSIBA por 1200 títulos de sócios remidos. Isto é, em lugar de ceder o clube para a empresa, preferiu-se tornar um clube privado e garantir assim, o uso do clube para 1200 trabalhadores e familiares, em lugar de que fosse usado só por 560 trabalhadores que continuavam na empresa. A USIBA não aceitou a negociação e entrou na justiça com um pedido de anulação, ainda sem resolver. 950 trabalhadores retiraram a carteira para usufruir os serviços do clube antes da impugnação. Os recursos econômicos do clube, provenientes de cotas mensais pagas pelos trabalhadores, estão numa conta bancária".

"Os problemas mais graves que têm surgido na área de Laminação, onde se está automatizando, têm sido produzidos pela visão que existe de que: "a máquina não erra, mas o trabalhador", assim, por exemplo, numa oportunidade o forno se encontrava em alta temperatura, uma peça colou e levou um tempo sem laminar. Isso foi suficiente para que o trabalhador ganhasse uma suspensão" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A empresa pressiona os trabalhadores que pretende demitir para que estes peçam acordo:

"O M. saiu da empresa, fez acordo também, foi embora, porque forçava a pessoa... Ela sugava você todo, tirava tudo de você e quando você não tinha mais força porque eles ficavam com medo... Eu mesmo sou casado, tenho quatro filhos, e ficava com medo. Vou tomar justa causa, eu sei que vou ganhar isso na justiça, mas vou levar 4, 5 anos, será que minha família quer isso? Aí eu olhava isso, aí um colega desceu, se este não fosse nesse dia trabalhar, eu tava sozinho; se um membro do Sindicato não sentasse comigo, ninguém sentava comigo. As pessoas que eram de luta, só quem sentava comigo era quem tinha estabilidade, se fosse uma pessoa normal, não sentava. Então ficava, parece que eu tinha uma doença e aquilo foi corroendo, corroendo que chegou numa época que eu tava conversando com R.: mas, rapaz, eu não tô agüentando mais, a questão não é ter estabilidade, a questão é mais pessoal, eu não tô agüentando mais olhar pra cara daqueles caras..." (Assistente Administrativo).

Do ponto de vista das relações salariais, a estratégia da USIBA mudou e esse fato limita os potenciais conflitos dos trabalhadores com a empresa:

"A empresa depois que privatizou tem uma estratégia de antecipar, de avisar, de dar sempre um reajuste que não seja aquele e que realmente é o real. Mas ela antecipa reajuste tal e já avisa o trabalhador. Enquanto que há uns tempos atrás: ... "não vamos dar porque vocês não têm direito". Aí a gente partia pra briga e conseguia.

(...) Hoje eles negociam de outra forma: "Sabemos que ainda não é aquilo que é a inflação real, mas a empresa está dando um adiantamento tal e que é até contra as normas do governo, que o governo determina x e y, mas a gente quer por espontânea vontade antecipar determinado reajuste". Aquilo ali esfria o trabalhador, aquilo ali deixa com que as pessoas sinta mais à vontade, ou seja, sinta segurança de que pelo menos alguma coisa está tendo..." (Supervisor)

Prioritariamente interessa a qualidade do produto:

"Na Redução Direta nós fazemos a análise de material, eles exigem que as coisas sejam feitas de maneira absurda, isto é, quando você pega um ácido joga num círculo já com a temperatura padrão, já sabe porque faz isso há mais de 10/15 anos. Hoje eles vêm pedindo qualidade e não quer saber como, quer que você faça. Você sabe que não existem outros recursos para você fazer aquilo, mas fica dentro de si uma responsabilidade tão grande, que você acaba perdendo o equilíbrio, a tranqüilidade" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Você faz aquilo todo o dia e a gente vê que a coisa não tem muito segredo... Quando está chovendo, o material não sai bom, então às vezes a qualidade oscila... Não é problema nosso, a natureza se encarrega e aí a carga vem sob nossa responsabilidade... Que nós deixamos de fazer isso, de fazer aquilo, mas a gente sabe quando a culpa é nossa" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Você coloca o processo, tem que estar olhando, controlando mas existe muita pressão. Anteriormente dava pra bater um papo, a descontração era boa e a qualidade era semelhante..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

Por um lado, a empresa recomenda não mostrar o contracheque a ninguém porque o salário é secreto, mas estimula que se comente com todos os trabalhadores a causa da demissão de alguns colegas.

MEDO E SUBMISSÃO

A USIBA estimula uma política muito conservadora de gestão do trabalho. Os relatos identificam as formas autoritárias e repressivas utilizadas no interior da fábrica. Cabe perguntar: Quando a

empresa reprime é uma expressão de medo frente ao coletivo dos trabalhadores?

Com o processo de transformações na USIBA, observa-se uma mudança na atitude do pessoal da empresa, em que prevalecem as atitudes de desconfiança e receios:

"O pessoal segue hoje mais determinação do que antes. Até o profissional, a chefia manda fazer "aquilo", ele faz mesmo, e às vezes sabe que a chefia está errada. Hoje ele perdeu a coragem, perdeu a coragem de criar, aquela liberdade que ele tinha pra criar" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O ambiente de trabalho é de medo, de desânimo. Sentem que um trabalhador vigia o outro. Entra o "chefe pernambucano" e os trabalhadores já se perguntam: quem será o próximo demitido? O ritmo do processo de produção é mais controlado:

"Não pode fazer um minuto a menos porque a empresa perde, cobra por isso. Fica esse clima todo. Não tem como segurar. Se anda um bocadinho na frente, já acha que vai tomar o lugar dele. Quando não é isso, é o estagiário que agora eles estão jogando. A gente ensina ele, depois você vai embora. O clima só é esse na empresa" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Nas entrevistas realizadas, surgia latente o conflito entre os novos trabalhadores provinientes do Estado de Pernambuco e os remanescentes da USIBA estatal. Quando chega um novo trabalhador pernambucano à seção, surge o pânico: quem vai perder seu trabalho? Sentem-se perseguidos, vigiados.

A questão importante é como a Comissão de Fábrica lida com esta situação já que os pernambucanos são também trabalhadores. A comissão tenta analisar as condições de repressão existentes, enfatizando a falta de respeito e valorização pelo trabalhador que elas expressam. Procuram também dar confiança, no sentido de afirmar que essa situação vai terminar um dia. A comissão é consciente de que isso é pouco. Por outro lado, se sentem isolados, marginalizados do conjunto dos trabalhadores. Os chefes procuram incitar os trabalhadores contra os membros da Comissão:

-"Não lida com ele que é da Comissão de Fábrica" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Neste momento, as reações dos trabalhadores contra as normas de disciplina do Grupo GERDAU têm pouca visibilidade:

"Agora mesmo um exemplo: a empresa tinha um pagamento pra ontem, todo mundo já tinha se programado pra ontem, mas de repente a empresa colocou um panfleto dizendo que o pagamento ia sair no dia sete, aí no dia seis o pessoal esperava o contracheque, não saiu, o pessoal continuou atônito... Mas, naquela calmaria, se fosse no tempo da estatal, a gente tinha feito um escarcel, mas o pessoal está tudo atônito, também até pela própria situação da conjuntura do país, a situação de desemprego, mas o pessoal tá assim perplexo, se queixa: "O negócio ficou pior, o lanche ficou ruim". Mas se você falar assim: "Sua queixa foi boa, vamos falar... Não, deixa pra lá, só falei isso aqui porque fica registrado mas sem partir pra frente". Os empregados trabalham até a chamada interiedade, nós temos um acordo com a interiedade, o pessoal fala, quando eu vou conversar com a chefia, não precisa, não, é só pra tomar conhecimento. Aí você trabalha numa função maior que a minha, você sai de férias, aí eu vou pro seu lugar, aí você se afasta demais, tem pessoas lá que está há mais de ano. Eu fui questionar um problema com o chefe e ele disse o seguinte: -"Eu tenho uma alternativa: o empregado se queixou?" Eu falei: -"Não, é só uma curiosidade minha". Eu não seria bobo de dizer: "Tem uma alternativa, tiro um e boto ele no lugar, eu demito quem você achar conveniente e boto esse rapaz que você tá achando injustiçado". O negócio ficou tão rigoroso que o próprio empregado, por sua vez, ele prefere deixar como está pra não criar o problema... De perplexidade e uma certa apatia... Com aquele lance, a conformidade" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Onde se sente a liberação da angustia é no banheiro:

"Na hora no banho, aquele alívio, chega a ser uma situação de alegria" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Também se percebe cansaço e desânimo no trajeto do ônibus:

"Antes o camarada sentava na poltrona e conversava com o colega; agora senta na cadeira e apaga. Se não

tiver um mais alerta pra chamar o outro, vai passar do ponto direto pra garagem" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Numa situação de desemprego, o trabalho não é mais um direito, é uma circunstância na vida de um trabalhador:

"Não tem nada que eu não goste nesse ou naquele serviço, porque eu goste ou não goste vou ter que fazer. É o meu serviço. Todo serviço que eu faço lá eu tenho que gostar e gosto. Eu sou um empregado e tenho que cumprir com a minha obrigação. Eu tenho que gostar daquele serviço que eu tive o prazer de estar exercendo. O prazer não, tive a chance de exercer aquilo. É aquilo ali que faz eu levar o pão dos meninos para casa. É através do meu trabalho que eu estiver exercendo" (Operador).

RELAÇÃO ENTRE OS TRABALHADORES

A comunicação entre os trabalhadores no interior da empresa é muito limitada. Os próprios membros da Comissão de Fábrica evitam a conversa com os colegas:

"Uma preocupação nossa é também evitar o contato com os colegas na área, porque quando é pego, a gente sofre punição. A nossa punição já sabemos que vai ter, mas o companheiro vai ser demitido só porque estava conversando com a gente na área.

(...) Nos comunicamos na base do bilhete. Por exemplo, nós saímos da empresa às 17:50, o expediente se encera às 17:37. Para eu deslocar do meu ponto de origem até o portão 2 da fábrica, são 500 metros. A maioria das vezes eu faço isso para ter o contato com as pessoas, para poder ver o que está acontecendo. O pessoal meio assustado: "tá pegando aqui, tô querendo conversar com você, mas já tem um peru aí". Aí eu dou um bilhetinho, ligue para casa, estou esperando" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Atualmente, o próprio relacionamento entre os colegas de trabalho tornou-se restrito:

"Eu sempre comento que a situação atual, a minha maneira de ver aqui na USIBA, apesar de ser minha terra natal, é bem diferente do meu relacionamento com os colegas de trabalho em São Paulo, onde eu trabalhei 13 anos, em uma empresa em que nos finais de semana ou nas folgas a gente fazia grupos. Quem tinha carro passava na casa daquele que não tinha carro e ia pro campo de futebol, ia pra uma casa de campo, ia jogar futebol na praia e assim sucessivamente. Quando um ou outro tinha família acabava entrando no esquema e aí o relacionamento de colegas de trabalho era 90% melhor do que o relacionamento aqui. Dificilmente a gente tem uma reunião ou uma festinha, um negócio assim desse tipo com os colegas de trabalho. É só trabalho, voltou pra casa e cada um pega seu rumo. Mas isso é o que eu acabei de dizer, é quando a gente está num barco diferente, cada um tem sua família, cada um vai fazer seu programa de lazer com sua família e aqueles programas com os colegas acabam ficando esquecidos" (Supervisor).

"Com os colegas me reúno fora do horário, sempre que for necessário. Não é constante, mas sempre que for necessário, pra gente bater um papo, eu posso me reunir com eles. Não é todos os dias, mas, às vezes, eu me reúno com eles. Não é muito freqüente, não. De tempos em tempos, nós sentamos assim... Talvez seja o tempo, o cansaço que nos dê". (Operador)

Os trabalhadores asseguram que as relações entre eles e a empresa não apresentam muitas diferenças no tratamento com relação ao tipo de trabalho desempenhado. Mas as condições de trabalho são diferentes:

"Não, o tratamento é relativo. Pelo menos na nossa área o homem que opera reatores, que é o serviço mais grosseiro, apesar de parecer operador de reator, parece ser uma coisa importante, mas é um serviço muito bruto, muito grosseiro, ele tem um certo respeito pelo menos pela supervisão, maior do que o operador de painel, que trabalha no ar condicionado. Isso porque o homem que trabalha no serviço pesado, ele sua muito, se suja muito, ele não tem hora de almoço certo, ele não tem hora de ir no banheiro, ele não tem hora de nada. Então muitas vezes chega o almoço e essa pessoa tá fazendo uma manobra lá fora e não tem condição de almoçar, vem almoçar duas horas da tarde. Então esse homem tem uma certa... pelo menos eu tenho um certo cuidado de separar a comida dele, porque às vezes essa coisa de comunidade sempre tem um mais esperto: "faltou

pão, faltou doce, faltou suco". Então esse homem, como ele tá fora, trabalhando numa tarefa pesada, aí a gente deixa aquela parte que pertence a ele, tudo separado pra quando ele tiver tempo de fazer a refeição dele, ele tá com sua refeição completa e coisas mais ou menos parecidas.

(...) O operador que tem uma condição melhor... O operador que tá na sala de controle, ele tem uma certa regalia, que recebe a refeição ainda quente, pode fazer a refeição pegando a comida ainda quente, enquanto que o operador de campo, o operador de reator, o operador que estão desempenhando uma tarefa no campo, não pode deixar enquanto que não termina aquela tarefa pra ele vir fazer a refeição dele. Então a gente mandou fazer uma estufa pra colocar a comida dele. Bota a parte de sobremesa na geladeira, quer dizer, tem toda a assistência necessária que a gente pode dar. Só não pode é dizer: "deixe o trabalho e venha almoçar no seu horário normal", porque isso a gente não pode fazer.

(...) O pessoal que trabalha no administrativo tem horário de almoço, horário de deixar, horário de voltar, horário de descanso normalmente..." (Supervisor).

Existe solidariedade entre os trabalhadores da USIBA e o pessoal das empreiteiras:

"Não sei porque nós mobilizamos muito aquela USIBA. Nós chegamos gerar aquela coisa de paparicar mesmo, a Comissão de Fábrica, o Sindicato, sempre unidos, jamais se dividir. Então a gente traz aquilo até hoje, quando a gente vê um cara de empreiteira lá batendo a cabeça, procura sempre conversar com o cara. Que empreiteira é a sua? Procura-se aproximar, o que é que tá pagando? Tem um cara lá mesmo, que eu tenho um armário, que eu vou dar a ele amanhã..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

"Nós distribuímos o último boletim, aí ele veio no ônibus da empreiteira e pediu uma falação pra conscientização do pessoal:
-"Companheiro, a empresa de vocês não vê a Comissão de Fábrica, o Sindicato como representante de vocês", mas na nossa concepção, no meu entender, eu sou o seu representante legal e queremos o melhor pra você, aqui tá o boletim". Um ou dois assim do meio:
- "Venha cá, companheiro, esse aumentozinho que teve aí, a gente tem direito?" Eu disse:
- "Tem direito, se não lhe der, bote na justiça, procure lá o Sindicato, a gente lhe dá o advogado..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

CONFLITOS ENTRE TRABALHADORES

Apesar do discurso dos trabalhadores entrevistados, que enfatiza as relações simétricas e traços de solidariedade e companheirismo entre eles, existem também muitas tensões e conflitos, alguns deles acentuados com o processo de privatização:

"Não, até que não. Sabe por quê? Realmente eu me dou muito bem com todos lá. Faço por onde, trato bem a todos, me dou com todos lá dentro. Se eu precisar de alguma coisa, eles me servem. Eu não tenho conflito com ninguém, agora tem um colega nosso da Manutenção, não digo todos, mas sempre tem um que quer ser o dono da verdade.

(...) Esse problema surgiu agora porque querem mostrar serviço. Querem mostrar que são bons e eu acho que não é por esse lado.

(...) Um quer fazer mais do que o outro, às vezes eu acho que não é por aí. Acho que um tem que dar a mão ao outro. Está na dificuldade, vamos ajeitar, vamos conversar, vamos fazer, mas não... É por isso que eu estou dizendo que não é bom pra mim (Técnico de Manutenção).

O efetivo da empresa é de 540 trabalhadores sobretudo baianos e pernambucanos, vindos da empresa sede de Recife após a privatização. Existe um confronto sério entre estes trabalhadores:

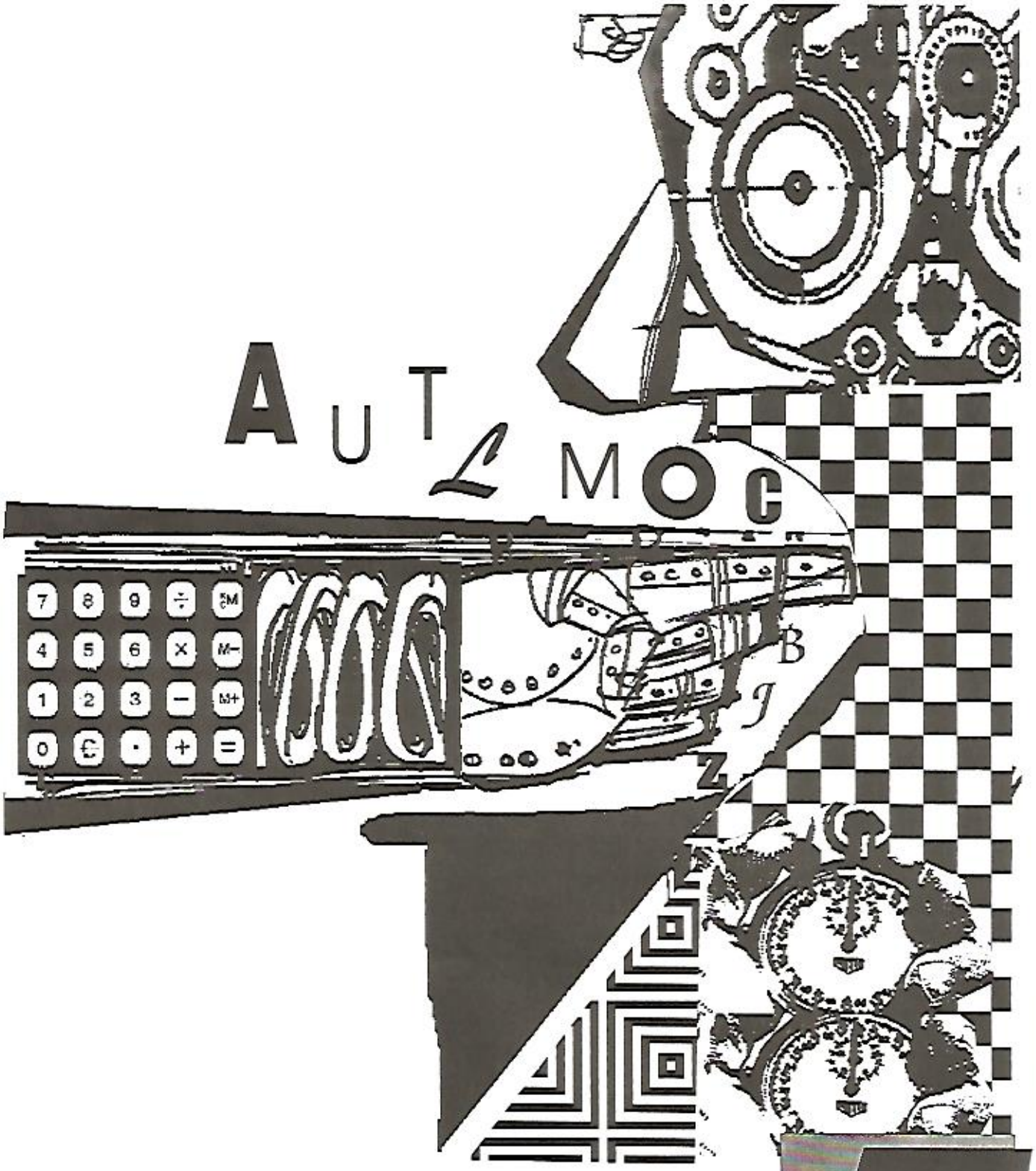
"Não confiam na gente e vice-versa. A gente tem eles como peru, entregão, esses adjetivos. E eles têm a gente como preguiçoso, adjetivos contrários, então é uma guerra incrível. Nós não confiamos, não vacilamos pra ele com medo de que ele vá entregar prá os supervisores... Eles andam assim beijo, abraço com o supervisor e com a gente é relegado. Então já está esse confronto da equipe" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Porém, existe também um clima de competição generalizado com cada trabalhador preocupado com a possibilidade de perder sua vaga para o vizinho:

"Fica esse clima todo. Não tem como segurar. Se anda um bocadinho na frente, já acha que vai tomar o lugar dele. Quando não é isso, é o estagiário que agora eles estão jogando. A gente ensina ele, depois você vai embora. O clima só é esse na empresa"(Comissão de Fábrica 1990-92).

"Clima pesado lá na oficina? Não. Antes, o povo se dava, se unia. Hoje é gato querendo comer rato" (Técnico de Manutenção).

"Na seção de Laminação tem mudado muito o pessoal. O Grupo GERDAU está trazendo pessoal de fábricas desativadas, por exemplo, em Pernambuco. Se operam 200 trabalhadores na Laminação, 150 são pernambucanos, os antigos foram demitidos" (Comissão de Fábrica 1990-92).



lutas e mobilização

5

LUTAS E ORGANIZAÇÃO NA USIBA ESTATAL

Quando enfatizamos nossa atenção sobre o processo de trabalho na USIBA, procuramos compreender as estratégias de construção, de aceitação e de recusa dos trabalhadores no cotidiano da fábrica. Neste sentido, as formas de resistência no local de trabalho, as lutas e organização dos trabalhadores foram âmbito privilegiado de observação e análise.

A organização dos depoimentos aqui reunidos tenta mostrar o processo das lutas e a mobilização dos operários em dois momentos históricos: quando a empresa era estatal e após o processo de privatização. Em alguns momentos as histórias se justapõem, por exemplo, quando se comparam experiências da época da USIBA estatal e privatizada. Os relatos vão enfatizando as representações que os operários têm sobre as reações dos trabalhadores, sobre as greves e outras formas de luta, sobre a Comissão de Fábrica e o Sindicato na USIBA. A análise vai permitindo identificar, no transcorrer dos relatos, uma visão negativa e pessimista dos processos de mobilização no interior da empresa. É como se as formas de reação e resistência no interior da fábrica tivessem perdido em parte sua visibilidade.

Se uma das preocupações da análise é mostrar, através dos depoimentos, o processo histórico das lutas e organização dos trabalhadores na USIBA; na estrutura do texto, surge um desafio: resgatar "os novos rumos da luta", relatados também pelos mesmos trabalhadores. É aí que incorporamos, como elemento inicial de reflexão, os problemas mais graves sentidos pelos trabalhadores, para assim avançar na contextualização sobre as lutas e mobilização na fábrica após do processo de privatização. No momento em que vão surgindo exemplos de desmobilização, surgem também as causas que na visão dos operários explicam essa suposta passividade existente. Na parte final, os relatos enfatizam a visibilidade que as lutas dos trabalhadores vão adquirindo apesar das formas repressivas da empresa.

AS PRIMEIRAS LUTAS

O processo de trabalho na empresa siderúrgica compreende 3 etapas principais (Redução, Aciaria e Laminação), correspondendo cada uma delas a um grande setor da fábrica. Quando analisamos esta especificidade do processo de trabalho na siderurgia, discutimos que, embora essas etapas se apresentem espacialmente separadas e localizadas nas diferentes instalações (como verdadeiras fábricas), são rigorosamente interdependentes. Esta organização da fábrica, influenciou as lutas dos trabalhadores, como percebemos no seguinte depoimento, em que se explica como a mobilização dos operários se desenvolvia a partir de experiências concretas nas seções específicas:

"Cada um vivia seu mundo, eram aquelas divisões de

setores e cada um vivia aquele mundo, muitas vezes acontecia alguma coisa na Laminação e eu não sabia, muitas coisas aconteceram na Redução e eu não sabia, depois de uma semana ou duas é que a gente vinha a saber o que aconteceu" (Assistente Administrativo).

"Eu tinha uma aproximação tão grande com o pessoal do refeitório, que qualquer coisa que eu fazia, qualquer coisa que eu criava, as pessoas sempre acreditavam em mim, daí foi a eleição... Na época eu tive até um compromisso da própria gerente de relações industriais na proposta de passar pra supervisão, já tinha tempo, 7 ou 8 anos na USIBA, vinha demostrando trabalho, lá sem faltar, sem ter problema nenhum... Acho que já era receio dela porque ela via sempre minha organização, acho que ela já vinha com receio de eu ter que parar algum dia a empresa, ter que participar... E ela é dita "a dama de ferro"... E ela com essa colocação: -"Vai ter uma vaga de supervisão pra você..." Eu disse: -Tá, tudo bem... Quando surgiu a vaga de supervisão, ela veio me dizendo que surgiu a vaga de supervisor para mim, mas eu teria que abdicar da Comissão de Fábrica... Aí eu disse: sinto muito mas a senhora chegou atrasada, porque eu tô do lado dos trabalhadores..." (Assistente Administrativo).

Devido ao seu caráter estatal, a empresa possibilitava maior estabilidade e um convívio menos tenso entre os vários segmentos de sua hierarquia. E isso abria espaço para mobilizações trabalhistas:

"O trabalho realizado na USIBA com os trabalhadores quando era estatal era mais de caráter social, se tinha uma comunicação mais fácil com os chefes, se solucionavam os problemas mais facilmente. A greve onde existiu maior participação dos trabalhadores foi a de 1986. O poder que tinham os representantes do sindicato era muito forte, se acreditava neles. O processo de mobilização do conjunto dos trabalhadores era bastante amplo. Tinha mais resistência o pessoal da área administrativa, mas os movimentos paralisavam toda a fábrica" (Assistente Administrativo).

Uma das lutas mais importantes foi a greve dos 32 dias:

"Parou mesmo 32 dias direto, a luta lá do pessoal do Sindicato, a Comissão de Fábrica, todo mundo unido, os operários... e teve esse problema, ganharam mas não receberam. Quando entraram agora esses caras com mão de ferro, o pessoal fica com medo. Ninguém quer assunto, se é boletim que a gente distribui, eles pegam... Olha, não têm coragem para pegar, para descer e ler depois, para ver se entendeu o que está escrito aí, na carteira mesmo deixa, se não bota naquele porta-jornal. Ninguém quer saber nada mesmo, só quer saber quando tem negociação, que foi que saiu. Reunião mesmo, ninguém vem mesmo, só se for num lugar alternativo, fica com medo de ter algum olhão que entregue o pessoal. Ultimamente o trabalho tá difícil, tem que lutar mesmo. Nós temos que fazer muita reunião para ver se conseguimos alguma coisa, senão a Comissão de Fábrica vai ficar só, muito só" (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

O mecanismo mais eficaz para os trabalhadores foi paralisar a produção:

"Eu passei um bocado de tempo naquela época... Eu sou desde 1980. Ele mesmo sabe que, acho que em 4 anos, tivemos que parar umas 4 vezes e parece que o mais eficaz na outra direção era a parada.

(...) Com greve. O pessoal naquele tempo não temia nada. Ameaçava parar a empresa e parava mesmo porque a empresa também dava o que falar. Já tem 3 anos que foi privatizada e eles não dão esse direito à gente de parar. Logo no início quiseram fazer parar, mas eles tentaram punir alguém, e puniram mesmo. Por isso que hoje não há necessidade, eu acho, em termos de salário, de fazer greve, porque todo mês eles dão reajuste pra gente. Uma antecipação, no caso. Mesmo que seja pra na data-base descontar, mas ele antecipa" (Operador).

A greve alcançou uma tal proporção que foi possível paralisar até mesmo o refeitório:

"Primeiro eu recebi o convite, quando eu participei da greve, a greve do 84, eu trabalhava na área do refeitório e era uma área difícil de se parar porque dizem que é uma área de estratégia. Não se pode parar, como enfermagem, refeitório. Na época nós tínhamos 54 pessoas trabalhando, só duas que foram prá greve, eu e um colega meu da área de administração. Tanto que nós ficamos naquele maior sufoco; rapaz, como é, não veio ninguém, só tem nós dois aqui. Aí ele com o maior temor. Eu disse: rapaz, não se preocupe não, se essa luta nossa for vitoriosa, a gente vai entrar com a cabeça erguida, a gente vai entrar cheio de moral, eles que vão

ter que baixar a cabeça pra gente. E foi dito e certo. A gente ganhou tudo aqui no tribunal da Bahia, ganhamos em Brasília.

(...) A questão do refeitório não poder parar tava aí pra servir os interesses de quem ficou lá dentro numa greve. E eu consegui depois de 86 pra 87, a segunda greve, nós paramos o refeitório, eram entre 65 e 70% das pessoas que estavam na portaria. Foi um trabalho que, quando houve negociação, já houve o respeito do Sindicato pra dizer quem ia parar, quem não, qual era o forno que ia desligar, que já estava decretando greve... A gerente e a nutricionista colocaram que não fosse ninguém na conversa do Sindicato, da Comissão de Fábrica, principalmente do membro que trabalhava aqui dentro. Eu sei que no outro dia de manhã tava todo mundo na portaria, quer dizer, isso é trabalho, isso é uma coisa de organização e nós conseguimos..." (Assistente Administrativo).

A segunda greve foi por um percentual de 28.86% e pela reintegração de um operário que trabalhava na Seção da Aciaria e era membro da Comissão de Fábrica. A empresa parou e conseguiu-se a reintegração do trabalhador. Esta experiência, segundo um entrevistado, demonstra a força que o movimento dos trabalhadores tinha no interior na empresa.

Quando da privatização, o grupo GERDAU investiu muito contra esta expressão de poder que tinham os trabalhadores:

"Porque a USIBA sentia, se viesse a fazer alguma coisa com o trabalhador, a gente ia lá e parava mesmo, discutia o assunto, então eu acho que eles já vieram sabendo. Tanto que, na apresentação do refeitório, o grupo GERDAU colocou o seguinte: nós não viemos aqui caçar criancinha, nós não viemos caçar bruxa, como vocês colocam quando é empresa privada, vem acabar com tudo mundo, mas primeiro nós temos 78 empresas e nós temos serviços próprios de refeitório, e esse serviço aqui é próprio... No refeitório vai ficar todo o mundo aí, não vai haver demissão. Aí eu levantei a mão e disse: Oxalá seja verdade, porque nós temos retrato na Bahia, nós temos Caraíba Metais, nós temos SIBRA, todas duas foram privatizadas e em todas duas houve demissão em massa, tomara que o senhor esteja dizendo a verdade... Como é seu nome? E eu disse... Ele olhou pra elas duas, pra gerente e pra nutricionista, como quem quer dizer, a praga é essa aí. Foi daí que demitiu todo mundo, me jogou lá prá cima, aí começou a história..." (Assistente Administrativo).

A Comissão de Fábrica assumia o processo de mobilização no interior da empresa:

"Existiu uma mobilização muito grande na USIBA. Existia um representante por área e não existia restrição para andar soltos pelas áreas. Se previa um movimento e se estava lá dentro, mobilizando o pessoal. Já realizamos uma greve que saiu de dentro da fábrica, já houve até uma reintegração de um funcionário que foi demitido. Todos esses processos eram instantâneos, imediatos" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"A Comissão intervinha mais nas questões do dia-a-dia do trabalhador. A preocupação maior era o transporte, o óleo que estava sendo deperdiçado..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

"A forma de luta mais utilizada pelos trabalhadores foi a greve e a greve de fome. O boletim tinha um papel importante e a comunicação pessoal com os trabalhadores. Com os trabalhadores da Redução, Laminação e Aciaria se tinha que aproveitar a hora do almoço, a hora de um banho, porque o trabalho com as máquinas impedia a comunicação" (Comissão de Fábrica 1992-94).

"Naquela época, uma das lutas mais importantes foi aquela que facilitou uma negociação conjunta entre o Sindicato e a empresa para obter da Petrobrás um preço menor do gás" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Nós paramos a empresa por 4%, na época era uma coisa irrisória e conquistamos, foi daí que começou a luta. A greve foi em 1984 e a Comissão surgiu em 85 pra 86. Eu comecei a participar da Comissão de Fábrica em 87 pra 88. São dois anos, eu tive uma segunda reeleição, fui eleito para 88 e 89, não consegui chegar até lá" (Assistente Administrativo).

COMISSÃO DE FÁBRICA

A Comissão de Fábrica nasceu a partir de um

processo de mobilização que passou pela necessidade de ampliar os espaços de informação dentro da USIBA:

"Antes de existir a Comissão de Fábrica, se tentava criar um espaço de informação na empresa, se exigia um trabalho mais profissional entre os trabalhadores, se procurava mais informação. Existiam na época 3 pessoas, que hoje participam do sindicato, que tiveram um papel importante para esse trabalho inicial. Estes 3 eram trabalhadores também. Acho que foi em 79 pra 81 que nós fizemos a derrubada de Manoel Santos, o finado, que Deus o tenha... Um grande pelego que nós tivemos no Sindicato; ele se trancava às portas para resolver nossos problemas... Nós colocamos a diretoria nova, eram Edvaldo, Gilberto e Reinalva a comandar os serviços da USIBA. Assim conseguimos conquistar as formas de luta lá dentro, foi com Edvaldo, Gilberto e Rainalva, que são os pioneiros na questão da mudança da luta" (Assistente Administrativo).

A Comissão de Fábrica da USIBA surgiu no ano 1984, como resultado de uma greve realizada para reivindicar um aumento de salário:

"Houve um ajuste de salário de 4% para todos os chefes e esqueceram o pessoal de baixo, da peãozada, o pessoal se revoltou e parou a empresa por esse motivo. No calor da greve surgiu a Comissão de Fábrica.
Durante o período de negociação, a empresa negociava com o Sindicato, tinha que ter mais alguém para estimular essas negociações. Inicialmente existia uma comissão de mutilados, até que foi amadurecendo a idéia e surgiu a Comissão de Fábrica. Ela surgia como o elo do Sindicato" (Comissão de Fábrica 1990-92).

(...) A greve de 1984 foi que nós fizemos por causa de uns 4%. Porque dizem que a empresa deu pra chefia e não deu pra peãozada e tivemos que fazer greve na época. Depois nós ganhamos aqui. Recorreram, foram para Brasília, lá passou 11 meses. Depois nós ganhamos também em Brasília. Só que eu não vou culpar o Sindicato, não. Não fui bem beneficiado em relação a retroativos. Nessa época eu tive pouco, mas foi em função mesmo do meu setor, que era pequeno. Nós tínhamos o salário pequeno, então eu não fui bem contribuído nessa época. Eu não posso culpar o Sindicato, não tenho nada para falar do Sindicato, porque na época eu trabalhava num setorzinho muito pequeno, então não era tão valorizado. Mas eu tenho muitos colegas que têm bastante coisa a falar sobre isso. Participaram quase todos os trabalhadores. Bem uns 80% ou mais. Ainda demitiram um bocado. Disseram que demitiram, depois de 8 meses, tiveram que retornar esses companheiros todos para a fábrica novamente... Acho que foram 9 dias de greve.

(...) Mudou muita coisa. Nós conseguimos ser vistos mais como um funcionário olhado melhor, uma posição melhor, a partir do momento que o pessoal do Sindicato, na época, começou a agilizar, nós fomos reconhecido melhor como trabalhadores. Eles lutaram bastante para que isso acontecesse" (Operador).

Cada área tinha um representante da Comissão de Fábrica:

A área administrativa, a área industrial se dividia por setores: Manutenção, Aciaria, Redução Direta. Cada área tinha duas pessoas: um titular e um suplente escolhidos pelos próprios trabalhadores através de um processo de votação. Depois de eleitas as pessoas de cada área específica, se reuniam e escolhiam um coordenador, um vice-coordenador e o secretário. Nós fazíamos a escolha. E tínhamos facilidades de atuação. A Comissão de Fábrica até contribuía no melhor desempenho das chefias, corrigindo erros e problemas" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A Comissão de Fábrica tinha um enraizamento muito forte dentro da fábrica, os trabalhadores sentiam o respeito que o pessoal da direção da USIBA tinha por esta Comissão:

"Por exemplo, se o chefe sentisse a presença dum membro da Comissão, o tratamento com o empregado era outro, recuado, tinha respeito pela Comissão" (Comissão de Fábrica 1990-92).

"As conquistas mais importantes da Comissão de Fábrica têm sido na área social: melhoraram a assistência médica, obtivemos planos superiores para internamentos, lutamos para obter uma creche, e para ampliar a participação num clube que era restrito para o pessoal da administração da empresa. Na parte financeira conseguimos adicionais noturnos, o revezamento do turno. Este processo foi conseguido através de um processo de negociação, foi a justiça, os trabalhadores, ganhamos; a empresa demandou, recorremos. Ao final,

a empresa teve que aceitar as conquistas" (AssistenteAdministrativo).

Quando ocorriam punições aos trabalhadores, a Comissão escutava primeiro o trabalhador; se percebia que a punição era injusta, reivindicava-se de forma imediata frente ao chefe. Regularmente conseguia-se uma solução favorável para o trabalhador:

"Se teve uns dois casos de demissão onde foi necessário definir uma paralisação. A Comissão tinha realmente aquele poder... As pessoas se empenhavam mais na sua representação, existia realmente uma seleção para colocar essas pessoas na primeira comissão que foi formada. Depois, na segunda e terceira, se tentava só manter a Comissão" (Comissão de Fábrica 1990-92).

As condições para atuar como Comissão de Fábrica mudaram de forma radical. Quando estatal, os membros da Comissão dispunham de 5 horas semanais para assumir suas tarefas como representação dos trabalhadores e se sentiam valorizados no desempenho de sua função:

"Eu vou me ausentar da área, que eu tenho um pepino aí com fulano de tal. Fulano tomou uma punição e nós vamos resolver. Era respeitada a Comissão de Fábrica. E hoje eles tentam aniquilar a Comissão de Fábrica. A gente tá anulado, não pode encostar em ninguém" (Membro da Comissão de Fábrica 1990-92).

O SINDICATO

Na época inicial, o pessoal do Sindicato atuava direto na fábrica conjuntamente com a Comissão, pois só existia um sindicalista liberado:

"Tinha três que permaneciam na fábrica e nós fazíamos reuniões na própria fábrica, existiam horários para reunir-se, existia um plantão que a gente dava durante 4 horas por dia e a gente aproveitava esses horários para fazer as nossas reuniões na própria fábrica, nós tínhamos uma sala" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O Sindicato tinha poder no interior da empresa quando era estatal. Os relatos confirmam que o Sindicato tinha o poder de paralisar ou realizar operação tartaruga até por telefone. Segundo um dos engenheiros, este era um período em que na USIBA:

"Ninguém era responsável por nada, ninguém assumia nada, ninguém tinha responsabilidade sobre nada" (Engenheiro).

Na visão dum supervisor, chamadas de atenção e punição de trabalhadores eram rejeitadas pelo Sindicato:

"O Sindicato se mobilizava dentro da fábrica, parava uma unidade. Você tinha que voltar atrás senão a fábrica não trabalhava... Tinha aspectos aí que eram maléficos com relação ao papel do Sindicato e da Comissão de Fábrica" (Supervisor).

"O papel do Sindicato deveria ser lutar pela reivindicação do salário, pela melhoria das condições de trabalho, mas existia muita ingerência sindical na parte de administração de pessoal. Assim mesmo, o Sindicato não soube aproveitar o que ele poderia contribuir para a empresa e não soube cobrar o que deveria cobrar. Se pensa que hoje em dia os trabalhadores estão assim, como conseqüência da privatização, mas, de fato, nunca se assumiu a responsabilidade como trabalhador da empresa" (Supervisor).

Um dos supervisores entrevistados foi despedido da USIBA, não era mais útil ao grupo GERDAU. O depoimento a seguir relata um conflito entre este funcionário e o Sindicato por causa de uma punição a um trabalhador:

"Segunda feira, estou de folga e telefonaram pra eu ir pra fábrica às pressas, porque o Sindicato e a Comissão de Fábrica entraram na sala de reunião da gerência e brecaram o turno das 8 às 16... Cheguei lá, tava uma bagunça... A gerência me chamou, no caso o Engenheiro que tava respondendo pela gerência, junto com o chefe de Divisão de Lingotamento, prá eu resolver esse problema porque a letra "D" não queria entrar por causa da suspensão que eu dei no elemento... Não vou tirar nada! Resolva você que é o gerente... Ah! por mim, não, o cara errou por isso, isso... Resolvi baixar de 5 dias prá um dia... Quando o gerente titular voltou, ficou

indignado... Olha! o diretor de fábrica, dizem que ele abriu as portas prá o Sindicato! Dizem que se ele tivesse falando com o ministro e chegasse o Sindicato, ele parava e ia atender o sindicato" (Supervisor).

Alguns depoimentos identificam o Sindicato como paternalista na época da empresa estatal:

"O Sindicato agia de uma maneira, por exemplo, um pai que pega o filho que tá com dor de barriga: abra a boca e dava remédio, faz tudo. Foi muito paternalista e acostumou mal o pessoal... A partir do momento que houve a privatização, a realidade foi outra, o pessoal não estava preparado para aquilo... Hoje, a empresa simplesmente ameaça e as pessoas correm e pedem para se desligar. Tem muita gente pedindo pra cortar a participação do Sindicato, não deixar descontar em folha. Tem baixado bastante o número de sindicalizados..." (Comissão de Fábrica 1992-94)

A Comissão de Fábrica era percebida como um prolongamento do Sindicato:

"Tinha subsídios para atuar nas condições de trabalho, na melhoria das instalações, só que eles não utilizaram isso. O que eles utilizaram lá dentro foi fazer terrorismo e bagunça igual ao Sindicato: vamos parar Aciaria, aí o cara sai da Laminação, sai da Redução, junta com o da Aciaria para me impressionar de madrugada para parar a Aciaria. Aí eu ficava doido. Então eu sofri muito!" (Supervisor)

Hoje, numa nova conjuntura, as possibilidades reais de representação do Sindicato estão sendo alteradas:

"Sindicato não pára a empresa, sindicato não muda nada, não; quem tem que mudar é a própria pessoa. Quando o Sindicato coloca as questões, o povo tem que entender, é o trabalhador que tem que ver isso, se é necessário ou não. Só que quando coloca pra o trabalhador, o trabalhador não tem essa visão, porque à gente falta educação política. Eles que têm o poder da mídia, o poder de tudo... quando tem um movimento desse... porque quando o Sindicato chama lá pra discutir as questões, os caras viram a cara pro Sindicato. Diz que o Sindicato é fraco, mas a questão é nossa, a gente não é politizada, a gente não vê essa questão como uma forma de luta, é só ver que acha que o patrão é que tá certo, que o patrão é que tem que dar e não a gente que tem que buscar o que é nosso" (Assistente Administrativo).

O Sindicato depende da atividade e participação dos trabalhadores:

"Mas, rapaz, o Sindicato somos nós, vamos lá, vamos pedir se fez errado, então tem que reclamar. Agora fica de cá, eles nem sabem que você existe. O Sindicato somos nós... Mas o Sindicato não tem força, não é como o de São Paulo... Você vê como é uma passeata em São Paulo? Pra tudo vai para rua mesmo, do jeito que eles querem. Você quer que o diretor pegue a bandeira e vá ele só? Lá eles param logo. O Sindicato é a gente mesmo, esperar que o diretor faça, não. Tá precisando de quê? Então vamos lá dar apoio a ele, tem uma assembléia, foi aprovado? Foi. A maioria tava lá? Tava. Agora fica meia dúzia lá dentro..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94)

As relações entre o Sindicato e as formas internas de organização por local de trabalho estavam interpenetradas:

"Não deixa de ser um cordão umbilical deste. Normalmente o pessoal do Sindicato tem mais experiência, assim que eles dão as diretrizes. No começo teve experiências onde o quadro se reverteu e foi a Comissão de Fábrica que orientou o Sindicato" (Comissão de Fábrica 1990-92).

A CIPA E A COMISSÃO DE FÁBRICA

A CIPA e Comissão de Fábrica representam o trabalhador nas questões internas e cotidianas da empresa e nas relações com a gerência:

"A Comissão de Fábrica e CIPA são órgãos que estão na empresa pra ajudar nem só pra colaborar, mas, de um modo geral, verificar, apelar, representar o trabalhador junto à gerência. E mostrar os pontos em que poderiam melhorar em alguma coisa. Por exemplo, condição ambiental, condição de trabalho, tipos de refeição, as queixas que as pessoas têm quanto ao desgaste físico, não conseguir dormir em casa, uma série de coisas que

a Comissão de Fábrica tem conseguido através de conversas íntimas com as pessoas da área e leva pra chefia e ela sente realmente a necessidade de fazer melhorias.

(...) As duas organizações têm funções diferentes. CIPA é pra fazer segurança praticamente, Comissão de Fábrica é pra fazer um trabalho diferente de segurança, que na verdade todos nós temos que fazer segurança, mas o papel em si, o principal papel é diferente. Então, cada macaco no seu galho" (Supervisor).

Entretanto, a realidade hoje tem colocado novos desafios à organização dos trabalhadores:

"Atualmente a Comissão de Fábrica, ultimamente, enfraqueceu muito porque uma empresa privada nunca é como uma estatal e a Comissão de Fábrica tem se limitado a determinados comentários, porque normalmente Comissão de Fábrica e Sindicato, para o patrão, é o inimigo e que, na verdade, a grosso modo às vezes é. Porque o que é que se consegue hoje, como se consegue, como a gente vê o nosso erro é com críticas. Às vezes até uma crítica construtiva você até agradece, mas quando se fala em Sindicato para o patrão, ele já acha que é o opositor e às vezes a crítica não é construtiva" (Supervisor).

"As atividades da Comissão de Fábrica têm diminuído. De última hora a empresa não dá, como eu disse, muito o que fazer e o que falar nisso aí. A gente não dá muito trabalho pra eles ficar cobrando nada. Eu acho que não. Se alguém tem a reclamar não chegou ao meu conhecimento, e porque cada um sente sua dor. Cada um tem que achar uma pessoa ideal para poder cobrar. Eu mesmo não ando sentindo muita pressão..." (Operador).

OS NOVOS RUMOS DAS LUTAS

Atualmente, o que preocupa de maneira mais imediata os trabalhadores são questões que no período anterior eram consideradas menores, tendo em vista a capacidade de mobilização já acumuladas, o poder de maior pressão e negociação conseguidos pelos trabalhadores e até mesmo pela forma menos coercitiva de gestão da empresa. Hoje, reivindicações antes experimentadas estão para além do horizonte e das forças organizativas dos trabalhadores. As próprias expectativas dos trabalhadores são distintas:

"A gente antigamente parava uma empresa pra melhoria de salário, condição de vida melhor, uma assistência melhor. Hoje não. Hoje a gente quer parar uma empresa por quê? Manutenção de emprego, a gente não tá olhando o salário, não tá olhando a condição. Se a gente vai trabalhar 14 horas, a questão da quinta turma, lá, foi esquecida. Foi constitucional, a gente tem que buscar esse direito" (Assistente Administrativo).

Determinados turnos de trabalho, a organização das turmas e as condições de trabalho em determinadas seções da fábrica são pontos analisados como muito problemáticos para os operários:

"O horário das quatorze a zero e o problema das 3 letras[27]. Tem uns mecânicos que fazem até pena. Tem dois tipos de trabalho que eu não faço; mesmo me

27. O problema faz referência aos turnos de trabalho. Antes da privatização funcionava o horário administrativo (de segunda a sexta de 7:30 às 17:30 e os turnos de trabalho organizados com o sistema das "4 letras": 0:8 (A); 8:16 (B); 16:24 (C); folga (D). Dois dias trabalhava o turno A; 2 dias, o B e 3 dias, o turno C. Depois folga. Existia também turno fixo: primeira turma de segunda a sábado: 8:16 e segunda turma de segunda a sexta: 16:0, revesando cada semana.
Posterior a privatização acrescentaram mais uma tabela 3T (daí a referência dos trabalhadores às 3 letras) para os operadores da Aciaria e da Laminação: primeira turma-T: 22:50 às 8 hs; segunda turma-U: 8 às 17:30; terceira turma-B: folga, com revesamento. Esta mudança, segundo um membro do Sindicato dos Metalúrgicos é conseqüência do processo de racionalização da empresa. Com esta proposta a USIBA poupa consumo de energia elétrica no horário das 18 às 22:30, quando é mais caro. Assim mesmo, a empresa fuge da jornada de 6 horas para o turno interrupto (definido pela Constituição de 1988). Também este processo facilitou um ganho de produção, já que anteriormente a manutenção era corretiva durante a operação; agora é preven-

mandando embora, eu não faço, porque não é possível fazer. Lingotamento, onde passa o ferro vermelho, passam 5 linhas, tem 3 aqui do lado esquerdo e 2 do lado direito, pra o cara trabalhar aí sem proteção nenhuma, eu passo em uma passarela e sinto a quentura, quem dirá a pessoa que trabalha aí. O cara trabalha sozinho aí, só um mecânico, um supervisor e um eletricista, tem uma ponte lá que são 65 degraus de escada. Tem vezes que esse pobre coitado sobe 3, 4 vezes num horário que pega das 22:30, às 8:00 horas da manhã, então os caras tão morrendo. Tem vez que você chega às 14, pode ver os caras abatidos. Ontem, às 14:30, estavam só almoçando, a comida fria, porque tinham primeiro que atender o forno para então almoçar. A comissão deve tentar dar um jeito nesse horário das 14 horas e aumentar de 3 pra 4 letras. Porque o pessoal, o forneiro, o mecânico, o supervisor, os caras trabalham em Lingotamento, ver a cara dos caras, todos arrasados mesmo, é uma estupidez; nesse horário não tem condição de suportar isso" (Comissão de Fábrica 1992-94).

"Se a empresa aumenta uma letra, teria que contratar mais mão-de-obra, mais supervisor, mais mão-de-obra especializada, mais ônibus e a empresa quer sobretudo diminuir os custos" (Comissão de Fábrica 1992-94).

As queixas mais graves contra a USIBA:

"O problema de alimentação, o transporte e a repressão. O trabalhador não pode falar nada porque a empresa cai em cima e ameaça" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Nas seções de Aciaria e de Laminação, onde os investimentos da empresa são maiores, os problemas mais graves sentidos pelos trabalhadores são a carga horária e a pressão:

"É a carga horária e a pressão. Quer dizer, hoje tem uma máquina que investiram nela pra funcionar 100%. Eles não aceitam risco de queda de maneira nenhuma. O camarada está aí com toda tensão. Tem que chegar pra operar a máquina, sem problema nenhum. Eu digo que você não pode ter problema em casa porque aí dá um branco" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O motivo que gera mais conflito é a mudança no cotidiano da fábrica:

"No horário de trabalho, na coação e pressão existente. Anteriormente depois de bater ponto, podiam tomar o café da manhã em qualquer local da fábrica, agora não. Se assumem as tarefas e se vivencia a relação autoritária com o chefe. Em geral existe passividade dos trabalhadores. Reagem os representantes da CIPA, membros da Comissão de Fábrica e alguns que estão perto da aposentadoria" (Comissão de Fábrica 1990-92.)

"Existe autoritarismo na empresa. As determinações vêm de cima para baixo. Não existe liberdade para definir o tempo das férias, para sair do trabalho quando existem problemas no cotidiano familiar. Esta situação cria tanta confusão, entre os trabalhadores, que alguns tentam oferecer presentes aos supervisores para procurar equilibrar a relação. Mas os supervisores têm medo de relacionar-se com o trabalhador" (Comissão de Fábrica 1990-92).

tiva, no horário de parada. Na seção de Redução Direta continuam os 4 turnos, pela especificidade do processo físico-químico que aí se desenvolve.

Os trabalhadores aceitaram a proposta da empresa, segundo este membro do Sindicato dos Metalúrgicos, já que a USIBA paga um adicional de 27,5% para compensar as duas horas que trabalham a mais com relação às 6 horas decretadas na Constituição para o trabalho por turnos.

Lutas e OrganizaCão NA USIBA PRIVATIZADA

A comparação entre as reações dos trabalhadores na época da USIBA estatal e após a privatização está sempre presente na representação dos entrevistados:

"É surpreendente a mudança. Quem viveu aquele momento de união, de mobilização, onde qualquer coisa que fosse contra a vontade do trabalhador, havia uma rebelião... Hoje, não tem uma boa alimentação, um bom transporte, um bom relacionamento entre o patrão e o empregado, então todo mundo reclama aquilo que foi prá o passado. Quem não suportou o mínimo, hoje suporta o maior. Hoje o pessoal se queixa até de bater o ponto... Hoje a reclamação é geral: alimentação, transporte, salário, o ambiente de trabalho, o trânsito, o Banco que mudou hoje pra o Bamerindus. Tudo isso são coisas que trazem para o trabalhador uma insatisfação, mas não trazem para o trabalhador uma coragem de se rebelar, de se contrapor àquilo que está à nossa vista..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

Apesar da situação desfavorável, existem expressões de solidariedade, entre os trabalhadores, que permitem driblar as pressões e os constrangimentos impostos pela empresa:

"Tem um setor que é o Carregamento Contínuo, onde sempre eu dou manutenção. São duas transportadores: a T-1 e a T-2. Eles trouxeram uma correia da transportadora T-2 e botaram aí. Na Aciaria qualquer coisa pode pegar fogo, mas não falaram nada comigo. Um cara falou para mim assim: "- Rapaz, você está sabendo de uma correia T-2 que tem aí?" Não falaram nada comigo, não. - "Vamos procurar essa correia, porque você sabe, eu já trabalhei com você na empreiteira, sei que você é um cara legal, não tenho nada contra você, mas você deve saber que ele tá danado com você por causa dessa Comissão de Fábrica. Tem uma correia aí e essa correia pode queimar em qualquer momento, se queimar, ele disse que você está frito com ele". Aí saí procurando e encontrei a correia" (Membro Comissão de Fábrica 1992-94).

As entrevistas não relatam de forma ampla as reações de rejeição e resistência que a introdução da automação e as mudanças na organização do trabalho ocasionaram entre os trabalhadores. Mas um engenheiro analisa como alguns equipamentos apareceram danificados supostamente por ação deliberada dos trabalhadores. Era um meio de responder à política da empresa que valoriza mais a capacidade da máquina que o saber do trabalhador:

"Inclusive coisas técnicas, que é sabido, o sindicato é o primeiro a ter pessoa especializada... Isso se deu quando iniciou a automação... Tipo... Você testa tudo direitinho, de repente tem um problema que, quando você chega, está tudo quebrado. Só quem faz é quem tem instruções... Isso acontece em todas as empresas grandes que se automatizam, sempre tem alguém ligado ao Sindicato. Isso não é desconhecido... Tem alguém ligado ao Sindicato, com "know how" suficiente... é uma coisa rápida, ligeira..." (Engenheiro).

Com a mudança de suas funções, que em muitos casos limita o seu poder, alguns supervisores optam pela demissão como expressão de auto-respeito:

"Mas tem alguns casos, a exemplo desse da Utilidades que dispensou o operador e ficou o supervisor. O supervisor desceu para esse "status". Inclusive, alguns

pediram demissão, porque, segundo alguns, o supervisor tinha, às vezes, 30 homens subordinados a ele e hoje não tinha ninguém, então, pediu demissão. Não estava gostando da idéia e pediu demissão. Embora o serviço dele tenha diminuído, era um supervisor da área de manutenção e tinha que acompanhar o pessoal que vinha fazer as manutenções e as análises técnicas dos aparelhos. Ele tinha que acompanhar, ver se estava tudo direitinho. Só que ele não estava gostando da idéia, ele queria mandar e, como não estava, pediu demissão" (Engenheiro).

A COMISSÃO DE FÁBRICA

Após da privatização, existem diferenças no comportamento da empresa com a Comissão de Fábrica. Atualmente, essa relação não é boa:

"Antes tinha mais liberdade de trabalhar, apesar de que nessa época eu tava pela empreiteira, trabalhei um ano e seis meses, quando foi privatizada eu passei para a USIBA. Mesmo na empreiteira eu via o trabalho dos membros da Comissão: sempre eu via eles marcando reunião, a Comissão de Fábrica com o diretor do Sindicato, com o diretor da USIBA... faziam os boletins... sempre eu via aquele trabalho do Sindicato também. Da privatização para cá tudo mudou..." (Membro Comissão de Fábrica 1992-94)

"São muito rígidos, até o estatuto eles mudaram, o pessoal não pode participar mais da reunião. No meu caso, eu não posso participar da reunião, só se outro não tiver condições de ir, eu posso substituir" (Membro Comissão de Fábrica 1992-94)

"É a pior possível. Eles fazem a fantasia, se voce faz um boletim, um oficio solicitando uma reunião e faz uma pauta dura, jornada de trabalho, salário, isso não é competência da comissão. A exploração da empreteira lá dentro não é da competência da Comissão de Fábrica. Se você fala de alimentação, transporte, pega oito, pode ser do meio da luta, mas é o problema da Comissão de Fábrica. Então não diz as verdades, que não precisa de Comissão pra gerência tá ingerindo no quadro, pra isso eles são pagos, pra administrar... Sair um boletim que é meio político... (Comissão de Fabrica 1992-94).

As condições existentes no chão da fábrica dificultavam o processo de eleição da Comissão de Fábrica:

"A empresa tentando que não seja eleita e os trabalhadores participantes da Comissão, com decisão de manter a organização e sem ter pessoas para eleger. Entre os trabalhadores no interior da fábrica não existe nenhuma discussão sobre a eleição da Comissão de Fábrica" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A própria empresa inviabilizou todo o processo de eleição:

"Primeiro, que seria em outubro, ela empurrava com a barriga pra novembro, depois para dezembro. Ela tinha certeza que nos tínhamos dificuldades pra conseguir. Os próprios chefes começaram a jogar na cabeça dos caras, a dar o exemplo de eu e meu colega, que nós estamos às traças lá dentro. Eles falam: - Olha o exemplo desses colegas (a empresa isolou esses trabalhadores, não têm nenhuma tarefa específica) não vá pra lá, não..." (Comissão de Fábrica 1992-94)

Os membros da Comissão de Fábrica são na atualidade 8 porque a empresa eliminou a área administrativa. Antes deveriam ser eleitos 12 membros. Os membros da Comissão analisam que a eleição de 12 trabalhadores talvez tivesse sido ainda mais dificil:

"O que ela está fazendo hoje é situações isoladas. Por exemplo, são oito participantes do qual dois estão ativos, que está por dentro da empresa, questionando dobras de empregados, marcando reunião e algumas pessoas participam dos debates..." (Membro da Comissão de Fábrica 1992-94).

No início, a Comissão de Fábrica sentia muita insegurança. Uma vez eleita, não conseguia realizar uma primeira reunião. Marcaram reunião cada 15 dias com representantes do Sindicato, mas os membros da Comissão de Fábrica não assistiam. Elaboraram um boletim, faltava só imprimi-lo, mas o boletim não saía. Pretendiam realizar uma reunião com os chefes para discutir os problemas, mas não conseguiram:

"Então, tudo isso não teve reunião para discutir, ele com esse boletim pronto mas até hoje não vi, tá difícil mesmo" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A composição da atual Comissão de Fábrica reflete as condições desfavoráveis dentro da empresa. Seus membros têm menos experiência de mobilização do que os anteriores:

"O nível da Comissão era bem inferior à primeira. Hoje existe também esse problema mais um adicional de como segurar a Comissão. Chegavam dois ou três, mas não se tinha esse compromisso com o trabalhador. Achava bonito, achava que se adquiria "status" participando da Comissão. Atuava dois ou três meses e depois morria o interesse. Por outro lado, o trabalhador não sabe o que é Comissão de Fábrica" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A Comissão de Fábrica 1992-94 estava tentando negociar com a empresa os problemas de horário e o problema das 3 letras:

"Eles reduziram de 5 para 3 turnos (ver nota de pé de página 27). Tem 4 dias, das 22:35 às 8:00 da manhã. A outra turma pega de 8:00 da manhã às 17:25. Eles economizaram transporte. Essa turma que larga às 17:25 espera a turma do administrativo sair, a turma do administrativo sai às 17:37 e os carros saem da área às 17:50, aí sai junto: turno e administração. Agora a situação é crítica, você sente na fisionomia do peão que está abatido mesmo" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Primeiro a Comissão de Fábrica tenta falar e negociar com a empresa, depois vem a pressão:

"Exatamente, primeiro se faz um apanhado dos acontecimentos. O que está havendo de errado, se analisa, consulta outras pessoas que não estejam envolvidas pra poder ter certeza que o problema existe e leva pra se discutir... Marca-se uma reunião, manda-se a pauta do que vai ser discutido, não dizendo o fato em si, mas determinado assunto vai ser tratado, não uma pessoa nem um problema... Depois de acordo com o que resolver, então, se eles dizerem "não", como é de costume, mas aí o que acontece? Começa a pressão: boletins, publicações, na porta da fábrica; todo dia tá lá o sindicato, entra, chega no carro, fala, faz sua apelação, distribui boletim pra peão e o chefão, entrega na mão..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

A nova Comissão de Fábrica tem dificuldades de organização:

"Um colega da Comissão de Fábrica falou para mim o seguinte: - É rapaz, eu tô sabendo que você tá levando o negócio da Comissão muito a sério, não leve muito a sério não, porque o homem pode se invocar e mandar a gente embora... Vou pensar nisso... É... porque, se eles mandar a gente embora, como é que a gente fica? Até resolver nossos problemas, a diretoria do sindicato vai sustentar a nossa família? Então manera, se dar para fazer alguma coisa, bem; se não deu, deixa pra lá, porque tem muita gente aqui que tá na Comissão pra segurar a boca... Eu mesmo não fui, o que eu tenho é a minha capacidade profissional, tanto faz aqui na USIBA, eu sei que aqui não vai dar muita coisa, no regime que esses caras tão aí, não vai dar pra suportar muito tempo, então eu não entrei pra segurar boca, eu tenho é minha capacidade profissional... Mas tem muita gente que não pensa assim... Mas desse jeito não adianta formar Comissão de Fábrica" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A relação da Comissão de Fábrica com a empresa mudou a partir do processo de privatização. Algumas pessoas que tinham participado da Comissão de Fábrica foram demitidas e outras viveram processos de repressão. Porém, certos membros da Comissão, pelo conhecimento técnico que dispõem e pela ampla visão que têm da produção, não correm este risco:

"Daquele setor, aquela pessoa, apesar de afastada da Comissão, tinha o poder profissional que ela desempenhava naquela área, era um papel muito importante e a empresa não queria mexer com esses caras até hoje" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A empresa aproveita o conhecimento de um membro da Comissão de Fábrica em uma das seções da empresa e depois o retira da seção:

"Um rapaz da Comissão de Fábrica provou pra empresa, pra o chefe dele, que se fazia necessário na área de turno da Laminação que tivesse 4 letras ao invés de 3. Porque com 4 letras, durante as 24 horas, você tem um homem no posto de trabalho. Ele provou o que acontecia nos finais de semana. Se você faz das 08 às 16 hs, sábado não tem turma de apoio. Você tem que fazer a jornada até as 22:35 e esperar o outro chegar. Com isso provou que se fazia necessário colocar uma pessoa aí. A chefia

sempre dizendo que iam resolver.. Tiraram ele do grupo e colocou numa área que não tem nada a ver com o grupo anterior, implantaram o turno de 4 letras. Tudo isso pra tirar a conquista dele" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O sentimento existente entre os trabalhadores é que a empresa deseja eliminar a Comissão de Fábrica. Quando tentaram negociar o turno das 14:00 às 0:00, a resposta da empresa foi punir alguns trabalhadores:

"Eu sofri uma advertência ontem mesmo, pelo fato de ter conversado com um colega. Está escrito:
- "Motivo da advertência: desobediência" -. É uma repressão muito grande em cima da gente... Quando eu voltei de férias, me deu vontade de ir embora, porque os companheiros fugiam de mim. Aí pensei: o que está acontecendo? Durante minhas férias eles chamaram a equipe e colocaram que era pra se afastarem de mim mesmo, foi duro suportar..." (Membro Comissão de Fábrica 1990-92).

Na visão de alguns membros da Comissão de Fábrica, é significativa a desmobilização dos trabalhadores da USIBA:

"Antes brigavam por qualquer coisa, até se o suco saísse com pouco açúcar, quebrava o pau. Hoje a história é bem diferente. E acabou isso. O pessoal se retraiu devido ao próprio momento e partiu pra uma negociação em conjunto, ainda teve que pagar o que as outras pagaram. Isso eu achei que foi um ponto assim que a empresa ficou meio preocupada..."(Comissão de Fábrica 1990-92).

A conjuntura sócio-econômica e a nova política da empresa, limita a capacidade de luta dos trabalhadores:

"Diminuiu e muito. Eu não digo que foi a privatização, mas a época, a situação atual que está contribuindo para que a classe trabalhadora aceite determinadas coisas e que antes a classe se organizava e tinha êxito. Com a entrada de Collor e com a situação do país atualmente, as coisas mudaram e as pessoas não querem, quem tem emprego não quer arriscar a perder porque tá cheio de gente nas portarias querendo e pedindo emprego e não tá encontrando" (Supervisor).

"É, está mais difícil. O peão só briga quando está com a barriga vazia, então ele tenta, briga atrás de um salário melhor. A empresa todo mês dá uma porcentagem a eles. Então não temos, em relação a salário, o que reclamar (Operador).

Membros da Comissão de Fábrica percebem mais o temor nos trabalhadores que as possíveis expressões de resistência no interior da fábrica:

"O trabalhador hoje na fábrica não participa de nada. Os da Comissão de Fábrica, que têm 3 anos de estabilidade, recuam também, nem o Sindicato tem influência. Eu e meu colega somos diretores e na área tem pessoal que não fala com a gente. A gente se aproxima deles pra conversar, o medo é tamanho, eles não conversam muito lá dentro não, ficam só pelos cantos, perguntando o que aconteceu, como foi a negociação, do contrário o pessoal não se envolve em nada. O único cara que se envolve é o mais novo. O pessoal não quer se envolver em nada, nem o próprio coordenador. O próprio coordenador, que era um cara combativo mesmo, que era um cara que, na época da estatal, o cara ia, discursava, chegava lá dentro, pintava certo, hoje tá deixando a coordenação. É o próprio regime dentro da empresa, o pessoal se afastou mesmo, ninguém quer nada lá" (Comissão de Fábrica 1992-94).

"O pessoal mantém essa distância... Porque na realidade a empresa jogou pesado mesmo, qualquer pessoa que for membro da Comissão de Fábrica é passível de questionamento, é uma represália aos companheiros. Então o pessoal procura ao máximo manter distância... E a gente por não saber procura o de sempre, ampliar, explicar o companheiro... E infelizmente nossa reclamação fica meio turbada, porque a antecipação salarial hoje a empresa antecipa com o executivo, quando vem pra nós, eles procuram sempre manter a Comissão de Fábrica pra dar 5, 10, 15, 25%.... Ali às vezes incomoda lutar por um empregado que não tem nenhuma militância, trabalha em cima de 25%, 30% e dar 5%... Então ele procura dessa maneira distorcer a informação, se bem que me disse que ele não tinha interesse nenhum ali pra dentro da empresa... O chefe do executivo, ele disse que não tinha interesse em manter a Comissão de Fábrica dentro da fábrica, não precisava da Comissão de Fábrica e nem do sindicato algum, bem como não saía pra Comissão de Fábrica nenhuma informação salarial. Que nós sim, que reconhecéssemos a política deles de salário, mas pro informativo, não". (Comissão de Fábrica 1992-94).

Os trabalhadores pensam que a Comissão de Fábrica dificulta o desenvolvimento da USIBA:

"Eles acham que a Comissão de Fábrica até atrapalha o desenvolvimemto da empresa hoje. Acham que é um mal, algumas pessoas acham que tá fazendo mal... Que o interesse da Comissão de Fábrica é criar problema e às vezes atrapalha, alguns empregados pensam nisso. Dão até desculpa que estão relacionado com o próprio sindicato; o trabalhador da USIBA, ele não reconhece o sindicato... A repressão é tão grande lá dentro... Que não param pra discutir, pra nada. No dia que procuram o sindicato, são os trabalhadores já demitidos, que tem alguma coisa pra receber. A Comissão de Fábrica é vista como o Sindicato, nocivo a ele... Continua ainda aquele clima de medo do início... Agora mesmo demitiu um ex-Comissão de Fábrica da 1ª gestão, quer dizer, de vez em quando eles pegam uma pessoa militante, que tenha mais alguma atividade..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

Na época de realização da entrevista, a Comissão de Fábrica estava desintegrada. Funcionavam um pouco a coordenação e a vice-coordenação, mas, em geral, as pessoas não desejavam atuar. Funcionava melhor quando a empresa necessitava da Comissão de Fábrica para tomar alguma decisão:

"Para você ter uma idéia, a empresa estava interessada em mudar a hora dos transportes. Na discussão, a Comissão achou o horário mais adequado, que ia beneficiar a empresa, ia economizar bastante com isso. Só que, depois, nós verificamos que a mudança ia acarretar algum prejuízo ao trabalhador, porque, no turno, alguns carros iam prolongar o roteiro, retiraram carros do caminho, ia ficar ruim. O pessoal, ia chegar em casa mais tarde... Tentamos voltar atrás... só que a empresa pegou o coordenador da Comissão de Fábrica e falou que era melhor para a empresa, sem ver o lado do trabalhador. Aí trocou o horário do turno 3x2x2. O cara que ia pegar de 8 às 16:00 hs passou a pegar de 8 às 17:25. E no turno de 16 às 24:00 hs, passou a pegar de 17:25 às 24:00 hs, compensando as horas trabalhadas a mais. Com isso, a empresa economizou no transporte dos empregados, já que o pessoal do turno passou a andar no mesmo horário do pessoal administrativo, prolongando assim o tempo de cada viagem. O pessoal reclamou bastante, exigindo que devia existir uma pausa na produção. O coordenador assinou o acordo. A empresa, sim, economizou bastante na área dos transportes..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

"Numa reunião entre a Comissão de Fábrica 1990-1992 e representantes da empresa, estes colocaram a diferença existente entre as comissões de fábrica aqui e num país do primeiro mundo. Lá, essa Comissão participa da alta gestão da empresa, admissão de empregados, existe um bom relacionamento com a empresa. Os membros da Comissão de Fábrica colocaram, frente a isso, que essas idéias eram uma utopia, porque, aqui no terceiro mundo, os trabalhadores não tinham espaço, não tinham as regalias que os trabalhadores do primeiro mundo têm (Comissão de Fábrica 1990-92).

A relação da CIPA com a Comissão de Fábrica é problemática:

"A CIPA é dos chefes, dos gerentes de cada área. Na hora que saiu o oficio para a inscrição, aí cada área... A Laminação procura o gerente pra se inscrever, na Aciaria a mesma coisa. Precisa procurar os gerentes da área pra se inscrever. Na oficina central a mesma coisa, na Redução Direta e aí, vice-versa... No prédio administrativo, a mesma coisa.

(...) E o pessoal, como na nossa área, nós escolhemos muitos meses antes, discutimos antes, pra chegar na hora o cara tá preparado. Preparamos o cara todo, discussão, reunião. Quando chegou em cima da hora - a inscrição é com o gerente - "eu não vou, não..." O pessoal fica com medo.

(...) A CIPA tem estabilidade. O problema dele é que o pessoal nem quer isso, além de não ser eleito e depois ser demitido... Porque é o seguinte: eles acompanham o trabalho assim, ou voce é com a GERDAU ou não é. Se voce é, tem tudo; se não é, nada. Pra meu amigo, tudo; pra meu inimigo, nada. É repressão, fogo na cabeça... (Comissão de Fábrica 1992-94).

A Comissão de Fábrica tem duas grandes dificuldades:

a) O relacionamento com a empresa, que não reconhece a Comissão como a representante legítima dos trabalhadores, com capacidade para reivindicar e negociar; pelo contrário, desqualifica e questiona o seu papel: - "Só vocês é que reclamam".

b) E o medo dos trabalhadores. Isso impede a

discussão, limita a participação em reuniões, dificulta os encontros entre os trabalhadores:

"Isso dificulta e fortalece o patrão de qualquer forma. Mesmo sem fazer nada, mas o trabalhador reunido é uma forma de basta! pra o patrão. Mas nós não estamos tendo isso" (Comissão de Fábrica 1990-92).

O SINDICATO

Para os operários, a função do Sindicato se restringe a assegurar a manutenção dos direitos já adquiridos pelos trabalhadores:

"O papel do Sindicato hoje é segurar os direitos que a gente adquiriu. O Sindicato quando consegue a negociação, o final da negociação segurando os direitos adquiridos e um reajuste passando por perto da inflação, já tá satisfazendo. Porque o próprio Sindicato tá reconhecendo que tá havendo dificuldades, tanto pra eles conseguirem negociar e como pra o empresário liberar. Então tá satisfazendo, segurar os direitos adquiridos anteriormente, conseguir a inflação ou coisa parecida" (Supervisor).

"A ação mais importante do Sindicato? Em relação a procurar o direito do trabalhador, eles são muito importantes na nossa categoria... Eu acho que o Sindicato está tendo o poder de agir, dentro dos mesmos direitos que eles tinham antes..." (Operador).

Nessa nova conjuntura, a força de representação do Sindicato e seu papel ativo na negociação com a empresa foi reduzido:

"Diminuiu. Agora, se diminuiu, a culpa não é dele. A culpa talvez seja nossa, porque eu acho que só o sindicato não pode fazer muito, só quando ele tem a colaboração de todos os trabalhadores. O trabalhador fundiu a cabeça por causa desse alto índice de desemprego. A gente tem que segurar mais o capacete e para isso tem que fugir mais dessa realidade. É por isso que o pessoal se afastou, foi isso mesmo. Com esse índice de desemprego danado, patrão não gosta de Sindicato. Para segurar o capacete, a gente tem que fazer isso mesmo. Não menosprezando, mas a gente tem que se afastar mais um pouco. Esses acontecimentos por aí afora, na área de serviço. Eles mesmos reconhecem esse fato.

(...) Mas eles têm um papel importante pra gente. Primeiro, que eles são representantes dos trabalhadores e depois eles lutam pelos nossos direitos também. Independente de parar a empresa ou não, eles vão à luta. Acertar alguma coisa de errado. Eles se reúnem sempre. A única pessoa que pode fazer diretamente isso pra nós, trabalhadores, são eles do Sindicato... (Supervisor)

Quando os membros do Sindicato visitam a USIBA, segundo a Comissão de Fábrica 1992-94, são vigiados:

"Chegaram o presidente do Sindicato e um diretor. O chefe de segurança ficou olhando... Antes ele era chefe de segurança, agora não é mais, é Borges, o "testa de ferro". Ficou olhando, pra ver se chegava alguém para assinar alguma fichinha. Outro ficou lá, tem uma janela de vidro, ficou no lado dentro, olhando, pra ver se chegava alguém pra assinar..."

A sindicalização é proibida para os trabalhadores novos:

"No ato da admissão, a sindicalização é proibida, eles dizem logo: - "Não queiram nada com o Sindicato"... A empresa não pode proibir... É como se fosse uma chantagem: se você se sindicalizar você vai ser punido... E o cara aprende a falar mal do Sindicato. Quando chegou pra ser descontado, eu fui chamado lá... por que foi que eu fiz isso? O cara veio de Recife e me pediu uma proposta pra se sindicalizar. O supervisor veio: - "O Sindicato de vocês aqui é muito bom, me arruma uma proposta aí que eu vou me sindicalizar". E não sei o que foi que houve, se alguém comentou. Ele disse: - "É, rapaz, não vai dar não pra eu me sindicalizar mais, eu já dou minha contribuição, que é a taxa especial, o Sindicato de vocês é bom mas infelizmente eu não posso me sindicalizar", então alguma coisa houve..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

Os diretores do Sindicato não conseguiram nenhuma sindicalização:

"Toda quarta-feira o pessoal do Sindicato vai para fazer sindicalização. Tiveram dois diretores, um do

refeitório e outro do setor de compras, não conseguiram uma sindicalização... Só às quartas-feiras, eles chegam, telefonam, o pessoal da segurança vem conduzir eles até o local, colocam uma urna aqui, outra no outro setor, e o pessoal da empresa acompanhando, pra inibir mesmo. O pessoal fica com medo, geralmente quem acompanha é o chefe de vigilância" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A USIBA evita que os trabalhadores mantenham ativas suas formas de organização:

"O grupo GERDAU tem uma tradição de que suas empresas não fazem greve e que tem experiência de reprimir o Sindicato. A atuação do Sindicato e da Comissão de Fábrica não continuará da mesma forma, a mudança é radical" (Supervisor).

"Não. É isso que eles não querem. Eles não querem Sindicato lá. Quando tem aumento, eles vão dando e comunicam ao Sindicato que deram 35%, eles fecham o acordo, dão o restante e pronto, acabou.

(...) É uma política totalmente diferente da estatal. Na estatal era fogo. Vinha aumento do governo, eles enrolavam e, aí, leva greve" (Técnico de Manutenção)

As relações entre o Sindicato e a Comissão de Fábrica também estão marcadas por algumas tensões. A principal diz respeito à relação de autonomia entre elas:

"Nós tínhamos um companheiro que queríamos que ele entrasse na Comissão de Fábrica e o pessoal ligado ao Sindicato -os diretores- não queriam. Nós sabíamos que a pessoa ia ficar melhor no movimento, na Comissão, que fora. E houve discordância e até manipulação da decisão. Quando foi colocada a votação, a Comissão do Sindicato saiu vencedora, nós perdemos a votação" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Na prática, a Comissão depende do Sindicato:

"Se forma um apêndice do Sindicato, o Sindicato está sempre orientando... Formalmente é independente. O nome é Comissão Representativa do Empregado. É só dentro da fábrica, formalmente ela não tem vínculo nenhum com o Sindicato" (Comissão de Fábrica 1992-94).

"O Sindicato é um apoio para a Comissão de Fábrica, existe disposição e presença dos representantes do sindicato na época atual, mas o problema está na Comissão que não dispõe de condições de trabalho" (Comissão de Fábrica 1992-94).

O sindicato tem tido uma presença real na empresa:

"O sindicato é o calcanhar de Aquiles deles, então eles não querem, não admitem o sindicato. Por exemplo, eu mesmo sou diretor, eu e este colega, a primeira coisa que o cara falou pra gente foi: -Olha, não reconhecemos você como diretor, qualquer trabalho que vocês fazem aqui dentro é medidas drásticas, não aceito o Sindicato, o movimento de vocês aqui dentro; foi taxativo, eles jogam duro... A filosofia do grupo é essa mesmo. A semana passada eu tive um papo com o chefe: -Rapaz, você tá com perseguição? Olha, rapaz, a perseguição é isso mesmo, a filosofia do Grupo, ele não admite sindicato, não, ele não quer saber, não precisa ser diretor, basta ter militância. A filosofia é essa e tem que sofrer as conseqüências..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

PERDA DE VISIBILIDADE

As condições de enfrentamento se alteraram. Atualmente, as formas de pressão e reação do coletivo dos trabalhadores não são tão visíveis:

"Ultimamente a coisa está muito cômoda. Primeiro porque o Sindicato perdeu forças. Segundo que o peão, que é o Sindicato... A coisa ultimamente não é como alguns tempos atrás. O trabalhador hoje pensa duas vezes em perder o emprego, que emprego tá difícil e é muito difícil as pessoas definir ou decidir por uma determinada coisa, um determinado movimento em que venha a comprometer o seu emprego. Então as pessoas dizem que os trabalhadores estão se acovardando. Mas na verdade não é bem isso, é a dificuldade de emprego que está existindo, que não é na USIBA, não é CARAÍBA, não é no PÓLO... É em todos os setores. Hoje há aquela preocupação em determinado movimento fazer determinados movimentos grevistas com relação à situação de desemprego... (Supervisor)

"Neste momento não existe nenhuma forma de pressão. Antes, quando era estatal tinha... Depois que privatizaram, não existe isso, não. Acabou esse problema. Eu acho também que, em termos de salário, a chefia não dá esse direito a ninguém, de brigar mais, porque todo mês eles antecipam alguma coisa para gente. Então, se antecipa, não tem nem como o peão querer brigar mais por nada. Em primeiro lugar está o salário: por mais que ele dê, sempre é pouco; mas também o culpado não é ele. Eu não sei quem eu vou condenar, porque eu sou pequeno e não posso condenar ninguém, mas, diretamente, não é nem a direção da empresa que seria o culpado. Se ele dá 20 e a inflação for de 30 ou 40, o culpado não é ele, tem algum culpado nessa história, mas não é ele, que, eu acho, vem cumprindo devagar. Em primeiro lugar, quando o pessoal briga numa empresa é por causa do salário, um reajuste melhor. Se todo mês eles dão uma porcentagem ao peão, ao funcionário, então o pessoal vai se manter calmo. Pra mim, eu acho que eles não dão esse direito pra gente, querer fazer greve por isso" (Operador).

Não existem, na atualidade, expressões de luta e de organização dos trabalhadores que alcancem maior visibilidade:

"Não existe, porque é o que eu acabei de dizer. Você vê que não é na USIBA só, é em todos os setores. Você vê que os motoristas faziam greve quase todo mês, hoje você não vê mais greve nem de motorista, você vê que aquela coisa de greves que se tinha antes acabou. Porque duas coisas: o sindicato se afinou mais, o sindicato é um órgão que é pra lutar pelo interesse do trabalhador e não pra ver o trabalhador na rua. Então, quando a coisa foi ficando mais dificil, o desemprego aumentando e as greves não estavam mais resolvendo os problemas maiores, o sindicato começou uma estratégia de negociação, que é mais viável negociar do que fazer uma greve, não ter muito êxito e ver os trabalhadores perdendo o emprego..." (Supervisor).

Causas Da desmobilização

Os mecanismos de repressão da empresa e a conjuntura sócio-econômica do país coadjuvam para o processo de desmobilização existente na USIBA:

"Algumas pessoas, sim, reagem... Bem isoladas... Você vê o empregado hoje na área dele, o pessoal não fala com a gente da interinidade... É um prêmio... A empresa silenciou... O pessoal é muito antigo, com a própria recessão do país, desse desemprego horrível, muita gente lá fora querendo entrar, a USIBA tem uma política de terror com os funcionários. O cara taí no campo, quinze anos dentro da empresa, pra ir procurar emprego é a maior dificuldade, que já tem diferença de processo do lado de fora... Fábrica de outro tipo não vai empregar. Tudo isso já amedronta o cara, a USIBA está com um processo de reciclagem do pessoal pra gente nova". (Comissão de Fábrica 1992-94).

Assim mesmo, a política de demissão dos trabalhadores, imposta na empresa, limita a resposta operária:

"Perguntamos que fazer se a empresa continuar demitindo o pessoal. Ninguém respondeu nada, ficou todo mundo calado. São as injeções que nós damos prá que os empregados por si, como nós, se levantem. Porque, olhe bem, a empresa privatizou em outubro, em novembro demitiu quatrocentos, em março demitiu mais cem e, daí pra cá, demitiu rachando a empresa no meio. Mandou 500 a 700 embora e ficou nisso. Então o que resta para nós é a familiaridade de alguns empregados. Muitos companheiros que lutaram conosco de 84 pra cá, uma longa história. Quer dizer, hoje ele colocou o que é que nós vamos fazer, será que vamos continuar como cordeirinho, como judeu no campo nazista esperando a hora do genocídio, não vamos fazer nada?..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Entre 530 funcionários, 260 são novos: O pessoal chega na empresa e a empresa molda do modo deles. Pelas próprias circunstância, o peão se acomodou..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

A empresa puniu, isolou e violentou trabalhadores comprometidos com os processos de mobilização no interior da fábrica:

"Eles desempenhavam um papel importante na comunicação entre os trabalhadores, a empresa isolou, ameaçou, terminando com esse processo de comunicação: Saía para beber água, ir no sanitário,

tinha sempre alguém me vigiando, os companheiros eram da mesma forma isolados, não podíamos conversar, só na hora do almoço e olhe lá..." (Comissão de Fábrica 1990-92).

A curto prazo não se vislumbra uma possibilidade de reação do coletivo dos trabalhadores da USIBA. Os representantes da Comissão de Fábrica analisam a derrota que sofreram na Justiça de Trabalho quando foi derrotada a cláusula que bloqueava a demissão em massa. Por outro lado, os trabalhadores aceitaram ingenuamente o plano voluntário imposto pela empresa: "Nós derrotamos nós mesmos". O grupo GERDAU, segundo os trabalhadores, investiu muito no processo todo até adquirir a USIBA. Assim, por exemplo, membros da Comissão de Fábrica interpretam que um funcionário da empreiteira COBRAPE, (empresa que dava assistência a projetos industriais do grupo da Siderbrás) contribuiu na elaboração do perfil dos trabalhadores da fábrica, por solicitação do Grupo GERDAU (Comissão de Fábrica 1990-92).

"Nós tínhamos duas pessoas de peso, eram realmente batalhadoras, de garra e se enquadraram no regime da GERDAU, estão na defensiva direto. A chefia prometendo promoções, aí se acomodaram, hoje chegam até elogiar o próprio pessoal da empresa, elogia o gerente, que o gerente é gente boa, o supervisor é gente boa. A própria Comissão mudou de comportamento. Deixou de atuar, esqueceu a própria luta, os nomes que fizeram através das lutas, através das reivindicações, simplesmente esqueceram. Se acomodou naquela de ficar: "tá ruim, lá fora tá pior". Esqueceram os companheiros" (Comissão de Fábrica 1992-94).

As difíceis condições de trabalho existentes limitam os encontros mais espontâneos dos trabalhadores:

"O chefe determina o dia de folga e os trabalhadores não têm direito a escolher o período de férias. Em lugar de 30 dias podem sair só 20. Quando o sindicato marca uma assembléia com os trabalhadores, a empresa marca uma reunião no fim do expediente ou solicita dobrar o serviço" (Comissão de Fábrica 1990-92).

Uma das grandes preocupações dos trabalhadores é como garantir a estabilidade:

"O pessoal se acomoda, eles sabem que a empresa dá estabilidade, faz o jogo dos caras, o que os caras pedem para assinar, eles assinam de olho fechado, não querem nem saber o que é, vão assinando aí... Os próprios caras que eram combativos na outra Comissão, hoje não querem nada" (Comissão de Fábrica 1992-94).

Membros da Comissão de Fábrica identificam duas fases resultantes da política repressiva da empresa: por um lado, os trabalhadores receiam perder o emprego, mas a USIBA, por sua vez, teme a pressão dos trabalhadores:

"Nós tivemos reposição em janeiro, tivemos em fevereiro, tivemos agora em março, mas fazendo uma pressão...
Faz o seguinte: dá um percentual para um todo, agora quem tá ganhando mais ele freia um pouco. Freia pra não disparar muito, ele tira do maior e deixa o menor.

(...) A cada quatro meses completa ali a diferença, mas só até três salários... Quanto a isso eles têm cumprido, em função da história do metalúrgico, eles não admitem uma greve, não admitem uma questão de entrar em justiça, eles fazem até qualquer negócio pra que a gente não entre na justiça contra eles, fazem qualquer negócio pra que a gente não faça movimento na porta, porque tem uma determinação de cima pra baixo... Uma greve eles acham que é incompetência de quem administra a empresa, então rola cabeça de quem tá de cima pra baixo, independente de quem faz e de quem deixou que fosse feito, então eles têm essa preocupação.

(...) Então, quer dizer que eles têm medo de pressão, o peão tem medo de demissão. Eles têm medo de pressão do peão porque sobra a cabeça de alguém deles. Aí o homem lá da central pergunta: "O que é que tá acontecendo aí? Todo dia o nome da empresa tá na boca das Matildes!" (Comissão de Fábrica 1992-94).

A forma de trabalho dos militantes políticos no interior da empresa é criticada por alguns membros da Comissão de Fábrica:

"Eu já vi determinadas situações, por exemplo, a fábrica tem uma turma. O pessoal do PT tem uma influência muito forte naquela fábrica e tem um trabalho pra fazer naquela fábrica, sempre voltado pra aquele partido... As pessoas vão só naquele partido e já aconteceu várias vezes de sair uma equipe ligada a um determinado partido pra ir pra outra fábrica fazer

distribuição de boletins e no meio do caminho até se jogar esse material fora... Então isso tudo cria uma dificuldade... Já pensou se isto sai daqui e vai pra massa?" (Comissão de Fábrica 1992-94).

OS TRABALHADORES REAGEM

Existe um reconhecimento de que, apesar da violência existente na empresa, muitos trabalhadores continuam interessados nos processos de organização. Como exemplos são colocados vários ativistas que colaboram com o movimento:

Toda luta é considerada importante:

"Toda luta é importante. Se a gente luta, batalha, consegue um alfinete, com luta, com garra, eu acho que é importante. Não tem mais aquela coisa, o olho não é mais importante que a boca, a boca não é mais importante do que o pé, o pé não é mais importante do que a mão. Cada um tem sua função e tem seu papel no momento certo.

(...) Eu acabei de dizer que essa situação de importância é relativa. Eu acho muito importante aquilo que a gente tem hoje, que é algumas regalias e que eu não levo muito em consideração em situação financeira. Mas em situação social, em vantagens que a gente hoje tem e que ajuda muito e estamos conseguindo mantê-las... Algumas condições de trabalho, algumas vantagens como adicionais, algumas vantagens como férias remuneradas, coisa desse tipo... (Supervisor)

Está surgindo um trabalho de base dentro da fábrica:

"Poder fazer mas até por idealismo, por ritmo de luta no princípio. Mas faz por fazer, na realidade, a receptividade é a pior possível. Eu tô fazendo um trabalho aí mas tô indo muito devagar, sair com o pessoal pra jogar bola. A gente teve uma boa aceitação a primeira vez, foi boa a participação e aí entre uma bola e outra, entre um gol e outro sempre fala alguma coisa. Tô tentando puxar o pessoal agora, eu não sei, se os homens perceber, se vai deixar o pessoal participar..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

Na USIBA podem desenvolver-se processos de reação e de organização dos trabalhadores como está ocorrendo na Caraíba Metais, posterior ao período de privatização, que também violentou as relações dentro da empresa:

"Hoje já se encontram aqueles blocos de reações, já existe os trabalhadores lá entregando a carteira, entregando os crachás na porta assim em blocos, como uma forma de pressão. Esperamos que isso venha acontecer na USIBA..." (Comissão de Fábrica 1990-92)

A tensão entre os trabalhadores e a Comissão de Fábrica tem diminuído. Aquilo de: "se eu falar, eu vou embora; se eu também não falar, também vou embora", está ajudando nesse processo:

"Os colegas já relaxaram. Já tão naquela predisposição de que, se eu falar, eu vou embora; se eu também não falar, também vou embora, então vão se soltando mais e até nos ajudando em parte por isso. Já colocou uma situação que o pessoal já não tem nenhuma garantia, nada. Todo mundo tá na corda bamba, então, "se eu cair primeiro, até melhor"... E também o medo, aquele pânico que havia de se queixar de qualquer problema, pelo menos com a gente, acabou; a gente chama o supervisor e cobra: "O que é que tá havendo?", "não é determinação", "mas tá errado, veja aí o que pode fazer"... A gente tenta resolver o problema no nosso círculo mesmo, de quem tá operando ali, convivendo, só quando o caso é bem mais grave a gente chega a levar pra gerência, com quem quer que seja. Mas normalmente tem se conseguido..." (Comissão de Fábrica 1992-94).

DEIXANDO A HISTÓRIA EM ABERTO...

Os trabalhadores da USIBA relataram aqui a sua própria história na fábrica. Dois períodos diferenciados surgem no imaginário dos operários, o período da USIBA estatal e a USIBA privatizada. Os relatos destacam sobretudo a mudança existente nas relações sociais quando a empresa é assumida pelo Grupo GERDAU. Pensamos que a construção dos textos explica a importância das representações que os trabalhadores da USIBA têm sobre sua própria experiência. Se estes relatos traduzem por vezes um pensamento fragmentário e se limitam a certos aspectos da experiência existencial, em certos casos contraditórios, analisamos que eles possuem níveis variados de clareza

e nitidez em relação à realidade[28]. Isto é, na sua concepção da fábrica, os trabalhadores expressam os conflitos e os problemas realmente existentes no interior desta.

Chamamos a atenção para o fato de que, mesmo quando as percepções das relações de trabalho expressas nos depoimentos são pessimistas, nelas surgem elementos críticos e manifestações de resistência frente às condições de repressão a que os trabalhadores estão submetidos.

Parece-nos necessário refletir também que a história construída pelos operários da USIBA identifica condições de vida e de trabalho que não são exclusivas dos trabalhadores desta fábrica. As mudanças no mundo do trabalho estão destruindo relações nos locais de trabalho, pressionando o surgimento de novas formas que correspondem aos desafios da modernização tecnológica e da gestão do trabalho no atual contexto histórico.

A diversidade de opiniões sobre o significado das mudanças, aqui relatadas, para o coletivo da empresa, nos permite apontar para o custo da modernização, que tem se mostrado pesado para os trabalhadores. E isso afeta não apenas as condições objetivas de trabalho e de relação contratual, mas também a subjetividade do operário, violentado não só no seu saber e prática profissional cotidianos, mas ainda na convivência com formas autoritárias e repressivas no ambiente de trabalho. Além disso, há que se pensar no número de trabalhadores demitidos da USIBA, o que coloca a pergunta: onde estão esses trabalhadores? Certamente muitos deles foram incorporados ao quadro dos excluídos da sociedade...

Finalmente, nos questionamos sobre as novas formas de luta e resistência dos trabalhadores atualmente na USIBA. Qual a nova cultura de trabalho forjada no cotidiano das relações sociais da fábrica? Quais os recursos que estão sendo construídos, mobilizados e utilizados pelos trabalhadores para redefinir as formas de poder no interior da empresa? Quais serão os futuros desdobramentos da história dos trabalhadores da USIBA? E como eles se darão?

28) MINAYO, Maria Cecília, op. cit. p. 108.

Um dos momentos mais densos desta experiência foi a possibilidade de tomar consciência do que significa reaprender a ler e observar as opiniões expressas pelos trabalhadores. Isto é, ao invés de se definir por temas rigidamente estabelecidos, foi preciso um longo processo de *"escuta"* para deixar emergir a fala dos entrevistados e analisar sua história. Esta situação exige uma mudança de perspectiva. Inicialmente queríamos compreender a introdução de mudanças tecnológicas e da organização do trabalho na USIBA, para posteriormente analisar como os trabalhadores percebiam seus efeitos. No decorrer das entrevistas, um depoente reagiu: - *"Você está batendo muito na tecla da automação...!"* E efetivamente, quando lemos as falas aqui compiladas, observamos que elas relatam muito mais do que as mudanças tecnológicas e de gerenciamento que são mais visíveis e imediatas em seu cotidiano. Na verdade, é a própria vida dos trabalhadores que está sendo alterada com as transformações. E isto acarreta sensações de sofrimento, [illegible] e frustração percebidas de modo um tanto ambíguo - por um processo que violenta relações, diminui o coletivo da empresa, destrói ou muda as formas de poder existentes, segmenta os trabalhadores e, praticamente, impede a comunicação entre eles.

CUT BRASIL

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS