

Denilson Queiroz Gomes Ferreira

PRIVATIZAÇÃO DA CSN: Resistência e Adaptação do Sindicato dos Metalúrgicos
sob a Perspectiva de Dependência de Recursos

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração, Instituto COPPEAD de
Administração, Universidade Federal do Rio de
Janeiro, como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de Mestre
em Administração

Orientadora: Ursula Wetzel

Rio de Janeiro
2005

Denilson Queiroz Gomes Ferreira

PRIVATIZAÇÃO DA CSN: Resistência e Adaptação do Sindicato dos Metalúrgicos
sob a Perspectiva de Dependência de Recursos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada em 1º de abril de 2005.

Profª . Ursula Wetzel, D.Sc. (COPPEAD / UFRJ) Orientadora

Profª . Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD / UFRJ)

Prof. Adalberto Moreira Cardoso, D.Sc. (IUPERJ / UCAM)

FICHA CATALOGRÁFICA

Ferreira, Denilson Queiroz Gomes.

Privatização da CSN: Resistência e Adaptação do Sindicato dos Metalúrgicos sob a Perspectiva de Dependência de Recursos / Denilson Queiroz Gomes Ferreira. – 2005.
336 f.: il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2005

Orientadora: Ursula Wetzel

1. Perspectiva de Dependência de Recursos. 2. Privatização da CSN. 3. Administração– Teses. I. Wetzel, Ursula (Orient.). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Título.

A Deus Pai e a Jesus Cristo,
Seu Único Filho, Nosso Senhor.

AGRADECIMENTOS

Quando um vendedor de verduras aos sete anos de idade tem, aos vinte e três, sua dissertação de mestrado defendida na mais importante escola de negócios do país, não são poucas as pessoas a quem deve agradecer.

Inicialmente, agradeço a Deus, Único responsável pela realização deste feito em um país tão desigual como o nosso. Sou a prova viva da existência divina e a cada dia sinto mais intensamente Sua presença.

Devo agradecer também às pessoas através das quais Deus se faz presente. E para não cometer injustiças, seguirá a ordem cronológica em que nossas vidas se cruzaram.

Agradeço a toda a minha família, incluindo avós, tios e primos, a quem devo toda a minha formação e fonte da minha felicidade. Especialmente ao meu pai, Abílio, por me ensinar que a educação deve ser um dogma, origem e destino de nossos esforços. À minha mãe, Suely, por me fazer enxergar sempre o lado positivo das coisas, inclusive das minhas derrotas. À minha irmã, Cristiane, pelo aprimoramento mútuo da oratória, com nossas discussões existenciais. Ao meu irmão e amigo, Deivison, pela admiração, afeto e companheirismo.

Um parágrafo especial para minha esposa e meu filho. À Isabela, pela cumplicidade dos últimos cinco anos e pela paciência, virtude por ela desenvolvida ao longo do meu mestrado, uma verdadeira prova de amor. E por falar do nosso amor, agradeço ao Daniel, hoje um menino de 2 anos, que me fez renascer para uma nova e ainda mais maravilhosa vida.

Agradeço ainda aos meus amigos do mestrado, da especialização, da graduação na Rural, do 1º e 2º graus, além daqueles que conheci nos vários empregos que tive. Ainda há aqueles que fiz no Coppead, dos seguranças aos professores, passando pelo restaurante, secretaria e biblioteca, que tornaram minha permanência a mais proveitosa possível.

À minha orientadora Ursula, que inspira minha conduta não apenas na esfera profissional como pessoal, um raro exemplar de ser humano.

À professora Denise, que retira de seus alunos toda a ingenuidade a respeito da administração e do administrador, fazendo-nos exercitar o senso crítico. Ao professor Adalberto, pela contribuição trazida consigo e pela solicitude ao tratar um até então desconhecido.

Ao Sindicato dos Metalúrgicos e ao Sindicato dos Engenheiros que, apesar das divergências, sabem da importância mútua para Volta Redonda e sempre me instigaram a ouvir o “outro lado” da história.

E, finalmente, agradeço ao povo brasileiro, a quem espero, de alguma forma, retribuir todo o investimento público que recebi ao longo de minha vida.

Muito obrigado a todos!

RESUMO

FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes. **Privatização da CSN: Resistência e Adaptação do Sindicato dos Metalúrgicos sob a Perspectiva de Dependência de Recursos.** Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

Na década de 1990, as estatais foram classificadas como o grande mal de que padecia a economia brasileira. E contra ele, havia um antídoto: a privatização. Em Volta Redonda, “cidade da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)”, este antídoto foi intensamente discutido, questionado, combatido e defendido. Por agentes distintos em um mesmo momento. Em momentos distintos por um mesmo agente. Visando a compreensão das ações tomadas por um desses agentes, o Sindicato dos Metalúrgicos, o presente estudo buscou na literatura os preceitos da perspectiva de dependência de recursos, difundida por Pfeffer; Salancik (1978). Após a revisão de literatura, foi realizado um estudo de caso histórico, baseado em investigações bibliográfica e documental, onde é descrita a trajetória da entidade desde a sua criação, enfatizando o período da privatização e seus reflexos. Ao confrontar o estudo de caso histórico com a teoria apresentada, pode ser concluído que a perspectiva de dependência de recursos se mostrou eficaz em explicar grande parte das interações do Sindicato com a CSN. Tal eficácia pode ser verificada, especialmente, durante os períodos em que a relação Sindicato-CSN sofreu importantes mudanças, como a entrada da Central Única dos Trabalhadores (CUT) no Sindicato, o processo de privatização e o processo de reestruturação da CSN em 1996.

ABSTRACT

FERREIRA, Denilson Queiroz Gomes. **Privatização da CSN: Resistência e Adaptação do Sindicato dos Metalúrgicos sob a Perspectiva de Dependência de Recursos.** Rio de Janeiro, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

In the 1990s, state owned companies were identified as the Brazilian economy's greatest evil, and the antidote against it was privatization. In Volta Redonda, "the city of the Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)", this antidote was strongly discussed, questioned, opposed, and supported, by different agents in a same moment, by the same agent in different moments. In order to understand the behavior of one of these agents – the ironworkers' trade union – this study used the principles of the resource dependence perspective, spread by Pfeffer; Salancik (1978). Firstly, the literature about the topic was reviewed, followed afterwards by a historical case study - developed based on the bibliography found and also documented investigations - describing the history of the trade union since its foundation, and giving emphasis to the privatization's period and its results. The conclusion shows that the resource dependence perspective was effective in explaining most of the trade union's interactions with CSN. This efficacy can be verified specially during the period that the relationship between the trade union and the CSN went through important changes, like for example the ingress of the Central Única dos Trabalhadores (CUT) in the trade union, the privatization process and CSN's downsizing in 1996.

LISTA DE SIGLAS

ACIAP	Associação Comercial, Industrial e Agro-pastoril
AÇOMINAS	Aços Minas Gerais S/A
APTIMBM	Associação Profissional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas de Barra Mansa
ARENA	Aliança Renovadora Nacional
ASIMEC	Associação Sul Fluminense das Indústrias Metal-mecânicas
BANERJ	Banco do Estado do Rio de Janeiro
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBS	Caixa Beneficente dos Empregados da CSN
CEF	Caixa Econômica Federal
CGT	Comando Geral dos Trabalhadores
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNS	Comissão Nacional de Siderurgia
CNTM	Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos
CONCLAT	Conferência Nacional das Classes Trabalhadoras
COSIM	Companhia Siderúrgica de Mogi das Cruzes
COSINOR	Companhia Siderúrgica do Nordeste
COSIPA	Companhia Siderúrgica Paulista
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CST	Companhia Siderúrgica de Tubarão
CUT	Central Única dos Trabalhadores
CVM	Comissão de Valores Mobiliários

DIP	Departamento de Imprensa e Propaganda
DOPS	Departamento de Ordem Política e Social
ETPC	Escola Técnica Pandiá Calógeras
FASE	Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional
FEM	Fábrica de Estruturas Metálicas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FOX	Fabrica de Oxigênio
FUGEMSS	Fundação General Edmundo Macedo Soares Silva
IAP	Institutos de Aposentadorias
IAPI	Instituto de Aposentadoria e Pensões da Indústria
ICM	Imposto sobre Circulação de Mercadorias
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IMBEL	Indústria de Material Bélico
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISS	Imposto Sobre Serviços
JK	Juscelino Kubitschek
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MEP	Movimento de Emancipação do Proletariado
MPF	Ministério Público Federal
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PC do B	Partido Comunista do Brasil
PCB	Partido Comunista Brasileiro

PDT	Partido Democrático Trabalhista
PIB	Produto Interno Bruto
PFL	Partido da Frente Liberal
PM	Polícia Militar
PND	Programa Nacional de Desestatização
PSB	Partido Socialista Brasileiro
PSD	Partido Social Democrático
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
RFFSA	Rede Ferroviária Federal S/A
RPA	Recibo de Pagamento a Autônomos
SENGE	Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda
SGFO	Superintendência Geral de Fundação
SOM	Superintendência de Oficinas Mecânicas
TRE	Tribunal Regional Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UDN	União Democrática Nacional
UNE	União Nacional dos Estudantes

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA	14
1.1 Introdução	14
1.2 Objetivo	17
1.3 Questões a serem respondidas	17
1.4 Delimitação do Estudo	18
1.5 Relevância do Estudo	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 A Perspectiva de Dependência de Recursos	20
2.2 Organizações como coalizões de interesses	26
2.3 O controle social das organizações	30
2.4 O ambiente e como ele é percebido	36
2.5 Estratégias para lidar com as restrições externas	42
2.5.1 <i>Adaptando-se às demandas externas ou evitando-as</i>	42
2.5.2 <i>Absorvendo a dependência através de crescimento, fusões e diversificação</i>	46
2.5.3 <i>O Ambiente Negociado: Negociando a Dependência</i>	52
2.5.4 <i>O Ambiente Criado: utilização de canais legais para gerenciar a dependência</i>	56
2.5.5 <i>Extensões da Perspectiva de Dependência de Recursos</i>	60
2.6 Sucessão de Executivos	70
3 METODOLOGIA	73
3.1 Tipo de Pesquisa	73

3.2 Abordagem da Pesquisa	73
3.3 Coleta de Dados	75
3.4 Tratamento dos Dados	77
3.5 Limitações do Método	78
4 RESULTADOS DA ANÁLISE	80
4.1 O movimento sindical em Volta Redonda pré-golpe militar	80
4.2 O renascimento do sindicalismo em Volta Redonda	88
4.3 A Oposição assume o Sindicato	91
4.4 O Sindicato “radical”, as demandas conflitantes e a sucessão de gestores como forma de alinhar as ações da entidade às demandas da CSN	100
4.5 O retorno da “parceria” Sindicato-CSN, a privatização e seus reflexos	123
5 CONCLUSÃO	148
5.1 Conclusões gerais sobre o estudo	148
5.2 Pesquisas Futuras	156
REFERÊNCIAS	158
APÊNDICE A – A HISTÓRIA DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, BARRA MANSA E REGIÃO	167
1 A Criação da CSN (1930-1943)	167
2 A Fundação do Sindicato (1943-1951)	171
3 A primeira diretoria eleita (1951-1955)	174
4 A oposição comunista assume o poder (1955-1957)	176
5 O retorno da situação (1957-1963)	180

6 Ascensão e queda do segundo período comunista (1963-1964)	186
7 O Sindicato durante o golpe militar (1964-1973)	188
8 A Igreja, os anos Lustoza e a Oposição Sindical (1973-1983)	193
9 O Sindicato, a CUT e as greves (1983-1990)	199
10 O Sindicato contrário à privatização da CSN (1990-1992)	219
11 As eleições sindicais de 1992	243
12 A gestão Formigueiro e a privatização (1992-1995)	263
13 A segunda gestão Formigueiro e a reestruturação da CSN (1995-1998)	290
14 A atual gestão do Sindicato (1999-2005)	317

APÊNDICE B – SÍNTESE DA HISTÓRIA DO SINDICATO SOB A PERSPECTIVA DE DEPENDÊNCIA DE RECURSOS	330
---	------------

1 O PROBLEMA

Identificar quais ações foram tomadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos da cidade de Volta Redonda para se adaptar e/ou resistir (moldar o ambiente) durante e após o período de privatização da CSN. Como a privatização se refletiu na estrutura e nos serviços oferecidos por este.

1.1 Introdução

Quando o governo tenta privatizar uma de suas empresas, tal medida pode mudar radicalmente a vida de muitas pessoas, direta ou indiretamente afetadas pela estatal.

Entretanto, como se pode perceber ao longo da década de 1990, quando uma decisão de privatizar é tomada, as partes envolvidas não ficam alheias ao processo, com algumas tentando, se não impedi-lo, ao menos atenuar seus efeitos.

Desta forma, percebe-se que geralmente o processo de privatização é clivado em duas frentes: os pró e os contra-privatização. Cada parte faz suas previsões sobre o destino da empresa, tentando convencer a outra de suas perspectivas.

No processo de privatização da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) não foi diferente. Aliás, possuía um agravante: a CSN era a maior empregadora da cidade de Volta Redonda. Portanto, os reflexos da privatização poderiam afetar a estrutura sócio-econômica de toda a cidade, traçando assim um novo rumo muito diferente daquele sonhado pela população. Além de atingir o principal representante dos trabalhadores daquela região, o Sindicato dos Metalúrgicos, cuja receita estava, em

sua maioria, vinculada às contribuições dos trabalhadores da CSN e que era usada em uma série de serviços que beneficiavam seus associados.

Qual foi a participação do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda no processo de privatização da CSN? Como se organizaram? Quais alianças foram firmadas? Quem liderou? Resistiram? Adaptaram-se? Quais as “profecias” proferidas? Quais tornaram-se realidade? Perguntas que até então não se encontram organizadas em um só estudo e que, muitas vezes, são analisadas desconsiderando quais fatores externos à organização influenciaram as decisões tomadas.

E para responder tais perguntas, o presente estudo buscou na Teoria das Organizações abordagens que tivessem como objeto de análise a interação da empresa com seu ambiente, de forma a utilizar o quadro de análises proposto por essas teorias para compreender as interações entre a empresa CSN e um de seus agentes externos, o Sindicato dos Metalúrgicos.

Dentre as abordagens analisadas podemos citar as teorias institucional e contingencial, bem como a perspectiva de dependência de recursos concebida por Pfeffer; Salancik (1978).

Apesar da existência de estudos sobre o tema, pôde-se perceber que a abordagem adotada por tais estudos usualmente considera o ambiente como um dado, devendo as organizações adaptar-se a ele. Contudo, o ambiente pode e deve ser gerenciado (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978), buscando moldá-lo de forma a melhor atender os interesses da organização (FLECK, 2004, 2005), assim como na relação CSN-Sindicato que será mostrada neste estudo.

O número incipiente de estudos que consideram as atividades das organizações que objetivam alterar o ambiente em que operam pôde ser comprovado durante a busca de palavras-chave¹ nas bases de dados Ebsco², Emerald³, ProQuest⁴ e Jstor⁵. E revela a necessidade de se realizar uma análise em dois níveis que, além da costumeira abordagem interna das organizações, considere os fatores externos que restringem e, por vezes, obrigam a tomada de determinadas ações.

É dentro deste pressuposto, de que o ambiente pode limitar as alternativas de ações de uma organização, que o presente estudo se insere. O estudo propõe a realização de uma análise de quais fatores externos e internos ao Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda foram determinantes para moldar suas ações durante e depois do processo de privatização da CSN, seguindo os moldes dos estudos de Campling; Michelson (1998) sobre as fusões de sindicatos britânicos e australianos e, especialmente, de Katz; Batt; Keefe (2003) que realizam um estudo de caso sobre a revitalização de um sindicato americano.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro é apresentada a introdução ao estudo, seu objetivo, questões a serem respondidas, bem como sua delimitação e relevância. O segundo capítulo é composto pela revisão de literatura, onde são descritos os preceitos teóricos que orientaram a análise desta dissertação. O método de pesquisa utilizado é evidenciado no terceiro capítulo, onde encontram-

¹ As palavras-chave utilizadas na busca foram: “*environmental dependence*”, “*environmental linkages*”, “*environmental uncertainty*”, “*interdependence*”, “*interorganizational coordination*”, “*interorganizational linkages*”, “*interorganizational relations*”, “*political action*”, “*political activity*”, “*resource dependence*” e “*social context*”.

² Disponível em: <http://search.epnet.com>. Acesso em: maio 2004

³ Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com>. Acesso em: maio 2004

⁴ Disponível em: <http://www.proquest.com/pgdauto>. Acesso em: maio 2004

⁵ Disponível em: <http://www.jstor.org>. Acesso em: maio 2004

se os procedimentos utilizados na coleta de dados, assim como sua organização e tratamento. Consta ainda, o tipo e abordagem de pesquisa utilizados, além de suas limitações. No quarto capítulo é apresentada a análise do estudo, realizada através da confrontação do referencial teórico com o estudo de caso histórico construído, este localizado no Apêndice A. E uma síntese desta análise é apresentada no Apêndice B. Por fim, as conclusões do estudo e as sugestões de pesquisas futuras encontram-se reunidas no quinto capítulo.

1.2 Objetivo

O objetivo do estudo será descrever as ações tomadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda durante e depois do processo de privatização, examinando-os sob a perspectiva de dependência de recursos. Também será objeto de estudo como tais ações se refletiram nos serviços prestados pelo Sindicato a seus associados e à cidade, revelando os benefícios e/ou entraves trazidos pela privatização da CSN.

1.3 Questões a serem respondidas

- Como aconteceu o processo de formulação das ações tomadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda para se adaptar e/ou resistir à privatização da CSN e seus reflexos?
 - ✓ Como as alianças entre os diversos atores sociais foram constituídas?
 - ✓ De que maneira o Sindicato estimulou a participação da comunidade de Volta Redonda no processo de privatização da CSN?

- ✓ Quais estratégias de adaptação e/ou intervenção no ambiente foram adotadas?
- Como estas ações se refletiram nas atividades do Sindicato durante os anos subseqüentes à privatização?
 - ✓ Quais serviços eram fornecidos antes, durante e após o processo de privatização?
- Como ficou o poder do Sindicato enquanto ator social?
 - ✓ Como foi o processo de transferência de poder entre os atores sociais?
- Como a CSN atendia as demandas dos seus trabalhadores?
 - ✓ Como atende hoje?

1.4 Delimitação do Estudo

Como o objetivo é analisar exclusivamente o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, não serão considerados os benefícios e entraves gerados a outros sindicatos, tanto os da cidade de Volta Redonda como os de outras regiões onde há atuação da CSN, que podem divergir dos resultados encontrados.

Também, apesar da análise focar uma micro-região, não houve controle de todas as variáveis do processo, o que é natural. Isto significa dizer que as alterações nas atividades e serviços do Sindicato podem não ter sido influenciadas somente pela privatização da CSN, como também refletem a realidade atualmente vivenciada pelos sindicatos de nosso país.

Por fim, não consta no objetivo deste estudo a explicação de possíveis influências de orientações político-partidárias sobre as ações tomadas pelo Sindicato ao longo de sua história.

1.5 Relevância do Estudo

A relevância teórica do estudo encontra-se no fato de o mesmo contribuir para o enriquecimento da literatura que busca compreender como o ambiente pode limitar as alternativas de ações das organizações, bem como ressaltar a importância do papel político exercido pela organização a sua sobrevivência.

Verifica-se ainda que poucos estudos relatam o efeito do ambiente nas estruturas organizacionais, assim como desconsideram que um dos objetivos que uma dada organização possa ter é o de controlar e/ou alterar as atividades de outras organizações, de forma a melhor garantir sua sobrevivência. Assim sendo, o relato de como acontece o processo de barganha para que interesses conflitantes sejam solucionados ou acomodados até hoje tem despertado pouco interesse da literatura.

Sob o prisma prático, o estudo terá relevância por duas razões. A primeira é investigar em que medida decisões empresariais racionais que objetivam a eficiência podem trazer consequências que vão além dos limites das organizações que as adotam. Com esta avaliação poderemos analisar com maior acurácia os reflexos que a privatização da CSN trouxe para o Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda e, de certa forma, para a cidade como um todo.

A segunda seria poder enxergar a cidade de Volta Redonda como um sistema que também sofreu uma reestruturação, ainda que involuntária, analisando para isto um de seus principais agentes sociais, o Sindicato. Verifica-se, então, se a “estratégia” por ele adotada foi proativa ou reativa, adaptando-se ao ambiente ou tentando adaptá-lo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A Perspectiva de Dependência de Recursos

Difundida por Pfeffer; Salancik (1978), a perspectiva de dependência de recursos surge em uma época onde os estudos sobre estratégia se concentravam na prescrição de estratégias ideais, que eram selecionadas de acordo com a configuração das competências internas da empresa e das condições externas. Estes estudos foram iniciados por algumas consultorias – destaque para o *Boston Consulting Group* (BCG) – e atingiram o ápice com a publicação do livro *Competitive Strategy* (PORTER, 1980), inspirado no campo da economia denominado organização industrial. Tal inspiração econômica fazia com que esta corrente teórica considerasse as condições externas como algo predeterminado, sobre as quais as firmas deveriam colher informações e delinear suas estratégias, de maneira a torná-las ajustadas ao imperativo ambiental.

Enquanto focava no econômico, quantificável e analítico, esta corrente ignorava fatores sociais e políticos que poderiam influenciar a seleção e adoção de estratégias pelas empresas. Ao se preocupar em prescrever como as estratégias deveriam ser formuladas, ignorava a descrição de como elas eram, de fato, formuladas.

Diante do viés econômico e analítico que os estudos sobre estratégia estavam tendo, a perspectiva de dependência de recursos surge como um alerta para a importância do gerenciamento das demandas dos agentes que compõem o contexto da empresa, bem como do uso seletivo destes agentes em benefício próprio. Contrasta, portanto, com a noção imperativa de ambiente que estava sendo

largamente utilizada. Ou seja, ao analisar as condições externas como um dado imutável, as empresas estavam ignorando a importância de sua participação e influência no ambiente. Ao desconsiderar o viés político-social do processo de formulação de estratégias, primando pela análise do tangível, as empresas negligenciavam possíveis fatores intangíveis e instintivos que poderiam determinar o sucesso ou fracasso de suas atividades.

Com Pfeffer; Salancik (1978), as empresas “ganham” uma nova gama de preocupações que devem ser consideradas no processo da formulação de estratégias: trata-se da inclusão do viés social nos estudos sobre estratégia, então dominados por abordagens econômicas. Para os autores, as empresas deveriam se espelhar nas ciências sociais – especialmente sociologia e ciências políticas – e reconhecerem a importância do contexto na determinação de qual ação será tomada. E vão além: mais do que atribuir uma importância crucial ao ambiente, como também faziam os economistas, as empresas não deveriam encará-lo como um dado, e sim como uma “arena” onde o comportamento dos atores é passível de influência e controle.

Para Pfeffer; Salancik (1978), as organizações, em sua busca pela sobrevivência, devem ser eficazes⁶. E tal eficácia deriva do gerenciamento de demandas, especialmente aquelas pertencentes a grupos de interesses dos quais a organização depende de recursos e suporte.

Assim sendo, o que determinará a sobrevivência da organização será sua habilidade para adquirir e manter recursos. Como nenhuma organização é auto-suficiente, ou seja, consegue ela mesma prover todos os recursos de que necessita,

⁶ Conceito de eficácia utilizado nesta dissertação será descrito em seguida.

passa então a depender do ambiente que a cerca para sobreviver e obter sucesso (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Esta dependência em si não é o problema a ser enfrentado pela organização. Quando seus fornecedores de recursos, sejam eles fornecedores de matéria-prima, empregados, acionistas ou clientes, asseguram um suprimento estável dos recursos necessários, não há problemas a serem gerenciados. Entretanto, o ambiente está em constante mudança, com novas organizações surgindo e outras extinguindo-se, podendo tal suprimento se tornar mais ou menos escasso, mudando as opções disponíveis à organização (GALASKIEWICZ, 1985). Em virtude desta incerteza, Koberg; Ungson (1987) afirmam que gerenciar o suprimento de recursos vindos do ambiente é mais crucial que prever o ambiente com grande acurácia.

Segundo Pfeffer; Salancik (1978), a literatura geralmente encarava esses recursos necessários à sobrevivência da empresa como um dado, preocupando-se com a maximização dos resultados obtidos através de tais recursos. Esta abordagem interna dos problemas organizacionais resulta numa descrição dos problemas em função da estrutura, liderança, procedimentos e objetivos da organização. Desta forma, esquece de considerá-los, também, como consequência de contingências e restrições vindas do contexto sob o qual a organização opera, ou seja, do seu ambiente.

Assim como os recursos, o ambiente também é considerado como um dado, especialmente pelos economistas e pela perspectiva ecológica. A perspectiva de dependência de recursos enxerga o contexto no qual a organização opera como passível de análise e gerenciamento. Em outras palavras, supõe que a organização não é sempre passiva da influência do ambiente, podendo gerenciá-lo de forma consciente (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Corroborando a idéia de gerenciamento, Fleck (2005) inclui a postura – ativa ou passiva – de uma dada organização diante do ambiente como uma das capacitações que determinarão o estado organizacional dentro do *continuum* proposto por seu estudo, onde a passividade diante das demandas do ambiente levaria a organização ao extremo da auto-destruição, enquanto a manipulação proativa do contexto aproximaria a organização do extremo idealizado da auto-perpetuação. Ou seja, a postura proativa perante seu ambiente é um dos fatores responsáveis pela existência continuada e saudável de uma organização.

Apesar das evidências da relevância do gerenciamento ambiente para uma organização, percebe-se que é extensa a literatura focando prioritariamente a perspectiva interna das organizações. Pfeffer; Salancik (1978) atribuem a primazia desta perspectiva ao fato de os processos internos serem mais visíveis e suscetíveis de avaliações. Também por conveniência, uma vez que esta visibilidade favorece um viés cognitivo de atribuir causalidade a ações de indivíduos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Tal atribuição das causas a indivíduos faz com que surja dentro das organizações a figura de um único ator onipotente, responsável por formular uma receita de sucesso.

Ainda sob a perspectiva interna, existe a tendência de se crer que todos os problemas da organização podem ser resolvidos mudando elementos internos e desconsiderando seu ambiente. Diante das limitações de uma análise que prima apenas por estes aspectos, surge a necessidade de se adotar uma perspectiva contextual, como forma de obter uma análise mais acurada.

No cerne da questão sobre qual perspectiva deve ser utilizada, encontramos a diferenciação entre eficiência e eficácia organizacional. Eficácia refere-se à habilidade da organização em criar resultados aceitáveis pelo ambiente. É um

padrão externo indicativo de quão bem a organização está atendendo os interesses dos vários grupos e organizações que, de alguma forma, utilizam em suas atividades a produção da organização em questão. Desta forma, é a eficácia uma avaliação externa das atividades da organização.

Em contrapartida, eficiência organizacional é uma medida interna de performance, medida pela divisão da quantidade de recursos utilizados por *output* produzido, indiferente ao que foi produzido. De parafusos a aeronaves, a lógica de mensuração é sempre a mesma.

Como a organização também é julgada através de sua eficácia, torna-se importante fazer algumas considerações sobre o conceito de ambiente, que é impreciso e vago (ULRICH, 1984).

Ulrich (1984) propõe uma divisão do ambiente em dois tipos distintos de contexto: (1) aquele que a organização pode manipular e (2) um outro onde ela pouco pode fazer para modificar sua configuração.

O contexto não manipulável seria chamado de ambiente, onde esferas como legislação, política, economia e demografia exercem influência na organização e esta, entretanto, pouco pode fazer para mudá-la.

O contexto manipulável, chamado pelo autor de nicho, seria aquele para o qual a perspectiva de dependência de recursos teria utilidade. A afirmação é justificada porque, no nicho, pode a organização centrar seus esforços para alterar configurações como, por exemplo, aquelas relativas ao seu domínio e seus *links* interorganizacionais.

Knoke (1983) define ambiente como todos os agentes possuidores de recursos dos quais depende uma dada organização, dentre eles dinheiro, informação e autoridade.

Pfeffer; Salancik (1978) adotam uma visão interpretativa do ambiente, dado que a organização não responderá a todos os estímulos vindo do ambiente, mesmo porque não são todos os acontecimentos merecedores da atenção e resposta. Como tais efeitos freqüentemente são filtrados e imperfeitos, utiliza-se o termo “imprecisamente unidos” para denotar os relacionamentos entre determinada organização e seu ambiente.

A quantidade e intensidade das respostas que a organização dará ao ambiente serão afetadas pelo próprio processo de atenção e interpretação dos dados vindos do ambiente.

Sendo assim, é possível entender que o ambiente não é uma realidade dada, e sim construída através das percepções da organização sobre ele, escolhendo - ainda que inconscientemente - quais aspectos serão considerados e quais serão descartados. Dentro da própria organização o ambiente pode ser interpretado e respondido de várias formas, de acordo com os dados selecionados para a sua construção em cada departamento ou divisão da organização.

Os sistemas de informações utilizados pela organização seriam, então, um indício de quais informações são consideradas na análise e diagnóstico do ambiente. Logo, determinam o que está sendo considerado durante o processo de tomada de decisão bem como o que a organização considera importante.

Outra questão importante para se entender a relação da organização com o ambiente é que suas ações sofrem restrições, limitando o número de alternativas a serem consideradas quando do processo decisório. Tais restrições ao comportamento, apesar de indesejadas por limitar a criatividade e adaptação, tornam-se de vital importância, uma vez que sem elas seriam inúmeras as escolhas possíveis, emperrando o processo de tomada de decisão.

Quanto ao gestor, a perspectiva de dependência de recursos de Pfeffer; Salancik (1978) lhe atribui um papel adicional, além daquele responsável pela condução das ações organizacionais. Teria também um papel simbólico, representando um símbolo do sucesso ou fracasso da organização, ou seja, alguém que personifique a organização, suas atividades e resultados.

A atribuição de um papel simbólico ao gestor de forma alguma representa indiferença e incredulidade a sua figura. Os autores destacam a importância para a organização da existência de rituais, mitologia e simbolismo, que personificam os resultados por ela obtidos.

Todavia, ao assumir tal papel simbólico, o gerente fica exposto a riscos sobre os quais não exerce influência, podendo comprometer sua carreira com fatos fora de seu controle.

Além do papel simbólico, segundo Pfeffer; Salancik (1978), cabe ao gestor fazer a ligação entre a organização e o ambiente, guiando e controlando o processo de manipulação do ambiente, uma vez que as restrições impostas não são irreversíveis.

Como o contexto social da organização - ou seja, o ambiente - é resultado de ações de atores sociais, cabe ao gestor tentar influenciá-los a tomarem decisões que favoreçam a organização, moldando seu ambiente de forma a torná-lo mais estável.

2.2 Organizações como coalizões de interesses

Uma vez que organizações são agrupamentos sociais que possuem algum propósito ou objetivo, Pfeffer; Salancik (1978) afirmam que organizações são um

conjunto de esforços individuais para que juntos realizem algo que cada um, individualmente, não conseguiria.

Corroboram assim a visão de Cyert; March (1963), de que a organização é uma coalizão, também chamada de grupo de interesses, que altera seus propósitos de forma a acomodar novos interesses e anular outros tidos como menos importantes.

Uma vez que as organizações consomem recursos da sociedade, esta avalia a utilidade e legitimidade de suas atividades. Cada coalizão, ou até mesmo uma única pessoa que tenha contato com a organização, será capaz de avaliá-la. E esta coalizão fará a avaliação baseada em seus próprios critérios, decidindo quais atividades e outputs serão utilizados e quais serão descartados em seu julgamento.

Diante desta constante e multivariada avaliação, uma vez que cada coalizão faz uma avaliação diferente baseada em critérios distintos, a viabilidade da organização é uma função de seus resultados, ou seja, para sobreviver, deve atender os interesses das coalizões que tornam viável sua existência. Esta avaliação dos resultados, ou em outras palavras, a ratificação de sua eficácia perante o ambiente, é chamada de legitimidade.

Para que uma coalizão exista, não é necessário que todos os seus componentes compartilhem dos mesmos objetivos, basta que apenas um seja comum aos membros. Sendo assim, não há porque falar em coalizões de pessoas e sim, coalizões de interesses, uma vez que uma mesma pessoa pode participar de várias coalizões com interesses inteiramente distintos.

Da mesma maneira, uma organização pode ser considerada uma única coalizão na medida em que seus membros compartilham do mesmo objetivo principal, como também pode ser vista como um conjunto de coalizões - sub-coalizões, didaticamente falando - que apesar de buscarem o mesmo objetivo

principal, possuem objetivos secundários distintos e negociam com as demais buscando alcançá-los.

Diante do fato, Campling; Michelson (1998) afirmam que a perspectiva de dependência de recursos tem dois níveis de análise: extra e intra-organizacional, permitindo uma visão multivariada que considera não apenas as dependências externas como também as que existem dentro da organização, afetando as sub-coalizões existentes.

Como a organização é composta por um conjunto de coalizões que barganham entre si em busca de seus objetivos, Pfeffer; Salancik (1978) descrevem as organizações como um quase-mercado onde influência e controle são negociados; descrição que difere do conceito de mercado usualmente utilizado pela economia pelo fato de haver uma maior estabilidade e repetição ao longo do tempo.

Knoke (1993) afirma que organizações são quase-mercados em virtude de não haver uma autoridade regulatória superior que, no caso de um mercado, é exercido pelo governo através de sua prerrogativa de impor e regular relações sem considerar os motivos que levam duas partes a realizá-las.

É objetivo das coalizões estabelecerem alguns parâmetros para suas interações, reduzindo a incerteza para seus participantes e, por conseguinte, garantir sua existência.

Tais coalizões, sejam elas internas ou externas, estão continuamente inseridas num processo de barganha, criando uma interdependência que faz emergir diferenças de poder entre as coalizões. Por exemplo, o poder de determinada coalizão A será função da dependência das coalizões B, C e D de suas contribuições e atividades. Controle e influência emergem das interações entre as

coalizões e da avaliação das contribuições e benefícios gerados por cada uma delas.

Galaskiewicz (1985) ressalta a importância das redes preexistentes entre determinados grupos para que haja a pronta mobilização de uma coalizão, as quais tornariam mais rápidas as respostas aos desafios do ambiente, atendendo assim seus interesses.

Quando há incompatibilidade de interesses entre as coalizões existentes, ou seja, demandas conflitantes, cabe à organização decidir quais serão atendidas e quais serão ignoradas. A existência de demandas incompatíveis aumenta a possibilidade de a organização ser mal sucedida na manutenção da grande coalizão que a suporta. Ao favorecer um grupo estaria a organização desagradando outro, aumentando assim a incerteza quanto a sua existência.

Outro fator importante refere-se ao tamanho da organização, pois quanto maior, mais heterogêneas tendem a ser as coalizões existentes dentro dela, aumentando a probabilidade de demandas conflitantes.

Tão complexo quanto lidar com o fato de haver inúmeros critérios para avaliar a legitimidade da organização e de tentar gerenciar as demandas conflitantes existentes entre as coalizões, é a tarefa de estabelecer as fronteiras da organização, ou seja, a partir de onde termina a organização e começa o ambiente. (PFEFFER; SALANCIK, 1978; LAUMANN; GALASKIEWICZ; MARSDEN, 1978).

As fronteiras são indefinidas. Por exemplo, um empregado sindicalizado seria parte da organização ou de um ator social do ambiente? Como as coalizões referem-se a comportamentos e não pessoas, conclui-se que uma mesma pessoa pode ora representar a organização, ora o ambiente.

Diante deste fato é que a delimitação da fronteira entre organização e ambiente, e de um sistema social como um todo, é uma tarefa complexa. A inclusão parcial do indivíduo – através de seu comportamento – em várias coalizões de diferentes organizações torna possível que parte dos seus interesses representados por uma coalizão sejam incompatíveis com os desejados por uma outra coalizão da qual faça parte.

2.3 O controle social das organizações

Ao afirmarem que organizações são quase-mercados onde poder e influência são negociados, Pfeffer; Salancik (1978) deixam claro que dentre as atividades exercidas por uma organização, está a tentativa de controlar outras organizações que estão em seu ambiente.

Uma forma de tentar controlar outras organizações é através do exercício da influência, definida por Knoke (1983) como um mecanismo social pelo qual um ator persuade outro a modificar seu comportamento através de informações que são transmitidas, sem aplicar sanções que alterem a situação do tomador de decisão.

Contudo, uma organização não pode controlar todas as condições necessárias para realizar suas ações e obter os resultados delas esperados. É em virtude deste fato que a interdependência entre organizações existe nas interações sociais. Segundo Zeitz (apud GALASKIEWICZ, 1985), se pudessem, as organizações não estabeleceriam relações interorganizacionais, uma vez que tais relações restringem suas ações.

Boyd (1990) afirma que a necessidade de *links* com o ambiente é uma função direta do nível de dependência da organização. Organizações com diferentes níveis de dependência terão diferentes necessidades de ligações com o ambiente.

De acordo com Oliver (1991a), seria então uma tendência as organizações rejeitarem interações mais intensas com o ambiente, enquanto valorizariam as mais efêmeras. Tais interações foram classificadas em cinco tipos de relacionamentos, numa escala crescente de intensidade e decrescente de autonomia: (1) reuniões informais de diretores para troca de informações; (2) transferência de recursos através de pessoas, equipamentos ou fundos; (3) admissão de membros externos para participarem de conselhos e comitês da organização; (4) trabalhos conjuntos para implementação de programas/atividades específicos; e (5) acordos escritos relatando o compromisso mútuo.

A autora afirma que, caso a prática ratificasse a perspectiva de dependência de recursos, seria natural encontrar um maior número de relações menos intensas que as mais intensas. Entretanto, ao analisar 389 organizações de Toronto, Canadá, a autora percebeu que na prática não existe a hierarquia sugerida pela teoria. Segundo a própria autora, tal fato pode ser explicado pela relação perda de autonomia vs. benefício gerado, onde as organizações estariam dispostas a perder parte de sua autonomia em troca de benefícios considerados proporcionalmente mais vantajosos, reduzindo assim a incerteza quanto às aquisições destes.

A interdependência pode ser classificada de duas formas. A primeira consiste na distinção entre interdependência de resultado e interdependência de comportamento. Quando uma determinada organização precisa do produto final de uma outra para que suas atividades aconteçam, refere-se a uma interdependência de resultados.

Contudo, se para a atividade de determinada organização acontecer, for necessário o convencimento de outras organizações para que estas tomem determinada atitude, trata-se de uma interdependência de comportamento.

Dentro da dependência de resultados pode haver mais uma clivagem, podendo ter os participantes um relacionamento competitivo ou simbiótico. No competitivo, os resultados da organização serão melhores se os resultados das demais forem piores. Já no simbiótico, o melhor resultado de uma organização representa um melhor resultado para a outra, numa relação “ganha-ganha”.

A interdependência, de uma forma geral, traz incertezas para as organizações, uma vez que há falta de coordenação entre as atividades das organizações que compõem o ambiente.

Para reduzir as incertezas criadas pela interdependência, deve a organização tentar reestruturar seus relacionamentos através de barganha. Porém, este movimento para reduzir suas incertezas pode criar novas incertezas para outras organizações, que por sua vez, estarão também tentando reduzir as suas, fazendo com que haja um complexo processo de barganha de influência e controle no ambiente.

Em contrapartida, para que a organização possa continuar recebendo recursos dos grupos externos, deve tomar determinadas ações que atendam as demandas destes grupos.

Van de Ven; Walker (1984) afirmam que a necessidade percebida de determinado recurso é o fator mais importante para que aconteça a coordenação interorganizacional. Afirmam ainda que a forma desta coordenação depende do tipo de recurso que está sendo coordenado. Por exemplo, transações monetárias tendem a ser mais formalizadas e impessoais que negociações com clientes.

Pfeffer; Salancik (1978) apontam três fatores que devem ser considerados na determinação da dependência de uma organização sobre outra: a importância do recurso; o grau de liberdade que a organização tem para utilizar determinado recurso; e o número de alternativas existentes para obter determinado recurso (também em CAMPLING; MICHELSON, 1998).

Quanto à importância do recurso, existem duas dimensões para determiná-la: a criticalidade e a magnitude de suas relações de troca. Se a organização possui apenas um produto ou serviço é mais dependente de seus consumidores que aquelas possuidoras de linhas de produtos que atendam vários mercados. Isto refere-se à magnitude de suas relações de troca.

A criticalidade refere-se à habilidade de a organização continuar funcionando na ausência do recurso ou do mercado para seus produtos ou serviços. Apesar de por vezes representar uma pequena parcela do total necessário para a operação da organização, existem alguns recursos sem os quais a organização não consegue operar. Quanto maior for o número e a proporção de recursos críticos necessários a sua operação, mais dependente do ambiente será a organização.

Analisando universidades americanas públicas e particulares, Pfeffer; Davis-Blake (1987) ressaltam que o salário pago a um funcionário não depende apenas da qualificação e experiência necessárias à posição ocupada, como também das características específicas de cada organização. Os autores puderam perceber que algumas posições são mais importantes que outras e, portanto, são melhor remuneradas.

O estudo substitui a visão de níveis hierárquicos para explicar a valor dos salários pela importância de determinado cargo para a organização. O contexto

onde a organização está inserida é determinante para a importância da função e, por conseguinte, seu nível salarial.

Segundo os autores a importância da posição, ou seja, a dependência que a organização tem dela é função de sua criticalidade e substituíbilidade.

Assim sendo, quanto maior criticalidade e menor substituíbilidade tiver uma posição ou cargo, maior será seu poder em relação à organização, que por sua vez terá maior dependência e estará disposta a remunerar melhor aqueles que os ocupam.

No estudo comparativo entre universidades públicas e privadas, os autores puderam perceber que, enquanto estas valorizavam cargos responsáveis pela administração de mensalidades, aquelas remuneravam melhor as posições responsáveis pela negociação de verbas junto ao governo.

Além do valor dos salários, a forma como são pagos (BALKIN; BANNISTER, 1993) e os benefícios que a organização está disposta a oferecer aos colaboradores (BARRINGER; MILKOVICH, 1998) também serão afetados pela importância dos cargos para a organização.

Quanto mais dependente a empresa for dos serviços de uma dada posição ou cargo, maior propensão terá seu ocupante de aceitar políticas de remuneração variável, aceitando assumir um risco maior quanto à remuneração em troca de um melhor retorno, assim como a empresa tende a oferecer para este ocupante um pacote de benefícios mais amplo e atrativo do que para os demais colaboradores.

Em contrapartida, aquelas posições que não representam recursos escassos e valiosos à organização geralmente possuem ocupantes desejosos de uma política de remuneração estável, recebendo salário fixo, com menor risco e retorno, além de benefícios mais restritos e padronizados.

De acordo com Pfeffer; Salancik (1978), o segundo fator que determina a dependência da organização é capacidade de arbitrar o uso do recurso. E esta liberdade de escolha é possível quando a organização possui controle sobre o recurso.

Este controle pode vir de sua posse propriamente dita, como é o caso do conhecimento, para profissionais como médicos, advogados e dentistas. Pode vir também do controle ao acesso de determinado recurso, como no caso dos portos necessários para o escoamento da produção.

O controle pode acontecer também no uso do recurso, como acontece com as concessionárias de serviços públicos que, apesar de não serem possuidoras dos recursos que oferecem, têm arbítrio para determinar como será o procedimento para seu uso.

E, por fim, a última fonte de controle deriva da capacidade de fazer regras e normas que regulamentem a posse, alocação e uso de tais recursos, como percebe-se na atuação das agências reguladoras do governos e de alguns conselhos profissionais.

O terceiro fator gerador de dependência é a concentração de controle dos recursos, ou seja, qual o número de alternativas disponíveis à organização para obter determinado recurso.

De uma forma geral, pode-se, portanto, definir a dependência como um produto deste três fatores, ou seja, (1) da importância de um dado recurso para a organização, (2) de sua capacidade de arbitrar o uso desse recurso e (3) do grau em que ele é controlado por relativamente poucas organizações (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GALBRAITH; STILES, 1984). Sendo assim, a dependência transforma-se num indicador da força que determinada organização tem em relação aos demais grupos

que compõem o seu ambiente. Do mesmo modo, determina o grau de vulnerabilidade que a organização tem perante os grupos externos.

Os problemas que poderão surgir em virtude da concentração de poder não ocorrem devido à concentração em si, e sim devido à ausência de uma oposição forte a este poder, que esteja igualmente concentrada. Porém, segundo Galbraith (apud PFEFFER; SALANCIK, 1978), sempre que há uma concentração de poder ou recursos há uma tendência natural de concentração da oposição, denominada *countervailing power*.

Apesar desta tendência, poderá haver uma concentração de poder em favor de determinada organização em virtude da assimetria da dependência, ou seja, o recurso que tal organização troca com o ambiente não é tão importante para ela quanto é para os grupos que os estão recebendo, fazendo com que estes sejam mais dependentes da organização do que a organização deles (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GARGIULO, 1993)

2.4 O ambiente e como ele é percebido

De acordo com Pfeffer; Salancik (1978), para entender como o ambiente afeta a organização, bem como o contrário, é necessário estabelecer três níveis de ambiente. O primeiro refere-se à magnitude das interações existentes entre a organização e o ambiente através de suas transações. O ambiente seria representado por aqueles agentes com os quais a empresa transaciona.

No próximo nível, a organização deixa de focar apenas nas transações com tais indivíduos e organizações e passa a observar, ater-se e perceber as experiências relativas a estas transações, tratando-as como eventos sociais.

No terceiro nível, as atenções deixam de focar a natureza concreta das transações e a organização passa a caracterizar de maneira abstrata seu ambiente, através de sua percepção e representação. Trata-se de um ambiente representado.

Diante do ambiente, esteja ele sendo visto em quaisquer destes três níveis, estará a organização interconectada com os demais grupos que o compõem. E quanto maior interconectividade no ambiente, ou seja, quanto mais interdependentes estiverem as atividades de todos os seus atores, maior será o grau de incerteza e de possíveis conflitos.

Como as organizações buscam reduzir suas incertezas tentando permanecer “imprecisamente ligadas” e, para tanto, buscam concentrar recursos sob sua posse de modo a reduzir os problemas de interdependência, suas atividades não precisarão estar tão coordenadas com as dos demais grupos do ambiente. Nesta incessante busca pela concentração, o último estágio – utópico – seria o ponto onde uma única organização teria legitimidade e poder para coordenar todos os comportamentos sob seu controle.

Quando não há concentração, surgem espaços para conflitos, onde existe discordância entre os objetivos do sistema social. E tais conflitos de interesses só surgem por serem os grupos interdependentes, ou seja, a ação de um dado grupo afetará as ações dos demais.

Uma das fontes de conflito é a escassez de recursos requeridos pelos grupos que compõem o ambiente. Devido à limitação dos recursos, os conflitos podem aflorar no sistema, aumentando a incerteza de todos os envolvidos.

Cabe à organização tomar ações que visem reduzir a incerteza ou gerenciar as transações problemáticas de forma a alterar a interconectividade do sistema, tentando até alterar os fluxos de transações para o ambiente.

Contudo, Pfeffer; Salancik (1978) afirmam que tais ações de gerenciamento irão, a longo prazo, gerar uma interdependência maior ainda entre os atores do ambiente, requerendo ações adicionais para gerenciar as novas incertezas.

Por exemplo, uma siderúrgica adquire uma mina de carvão para diminuir sua dependência do ambiente e, por conseguinte, sua incerteza quanto ao fornecimento. Tal ação, a longo prazo, a ligará ainda mais a este ambiente, uma vez que o processo de produção do aço pode mudar, fazendo com que a mina de carvão e o maquinário da siderúrgica tornem-se obsoletos. Desta forma, as incertezas não acabaram, apenas foram substituídas por outras novas.

Ações como a descrita acima serão tomadas com base em um ambiente que é representado, ou seja, decisões são tomadas não baseadas nos fatos em si, e sim sobre suas representações.

Isto quer dizer que as ações que serão tomadas pela organização para um mesmo problema podem variar durante o tempo, uma vez que as informações que a organização recebe estão sendo interpretadas, por vezes, de maneira diferente de outrora.

E este processo de representação do ambiente é um processo retrospectivo, ou seja, o acúmulo de informação sobre determinado fato faz com que ele seja encarado de maneira diferente ao longo do tempo. Desta forma, tanto as ações futuras que a organização tomará como suas conseqüências estão baseadas em representação de fatos passados, daquilo que foi importante no passado. Daí a conclusão de que diferentes organizações e pessoas reagem diferentemente a um mesmo fato a elas exposto (MILLIKEN, 1990).

Como o ambiente é representado, o foco deve migrar do ambiente em si para o processo de atenção da organização, que selecionará determinadas informações sobre ele e irá ignorar outras no processo de tomada de decisão.

Assim sendo, a informação coletada regularmente pela organização serve de foco para seu processo de atenção aos fatores ambientais. Os sistemas de informação da organização transformam-se na memória da organização, tendo em vista que demonstram quais aspectos do ambiente esta considera relevante, bem como refletem quais parcelas do ambiente a organização considera prioritária e dignas de sua atenção.

A coleta de informação do ambiente pela organização torna-se necessária porque a informação reduz a incerteza. Porém, a informação não é neutra, ela é selecionada de acordo com o processo de atenção da organização, refletindo a relevância de cada parcela do ambiente (WEICK, 1987 apud MILLIKEN, 1990).

Desta forma, diferentes departamentos coletarão informações distintas, tentando convencer os demais de que as suas informações são as realmente relevantes. Diante do repetido êxito de determinado departamento, a análise da organização é enviesada para um dado aspecto, passando tal departamento a gozar de maior prestígio e poder dentro da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978; MILLIKEN, 1990).

Exemplo do fato é descrito por Wright; McMahan (1992) ao perceberem que, quanto mais consistente com a estratégia se tornar o gerenciamento de Recursos Humanos numa dada organização, maior importância será atribuída ao RH para que o sucesso aconteça, fazendo assim com que o poder desta função perante às demais aumente.

Para Milliken (1990), este processo de interpretação das informações vindas do ambiente acontece segundo as três etapas propostas por Daft; Weick (1984). Primeiro os gestores devem mapear o ambiente para coletar dados que consideram ser de importância para a organização, ou seja, suficientemente relevantes para serem considerados como algo que pode afetar as práticas da organização. Em seguida, devem analisar e interpretar as informações obtidas durante a etapa de mapeamento para identificar oportunidades e ameaças críticas. Por fim, ações serão tomadas com base nas interpretações feitas pelos gestores.

De acordo com Milliken (1990), o processo de interpretação será enviesado de acordo com o grau de dependência da organização, bem como suas características peculiares. Para o autor, quanto maior a dependência de um dado recurso, maior será a propensão de a organização perceber uma mudança nos níveis disponíveis deste recurso como algo que terá um efeito significativo e relevante. Sugere, então, que a dependência de recursos tem um efeito direto na interpretação de mudanças no ambiente.

Características peculiares da organização também influenciarão o processo de interpretação. Quanto mais bem sucedida tiver sido a organização em gerenciar situações difíceis, menor será a percepção de uma mudança do ambiente como uma ameaça.

Contudo, todo este processo de representação do ambiente pode ter algumas falhas de interpretação, que podem afetar a habilidade de adaptar-se ou gerenciar o ambiente, comprometendo ainda sua sobrevivência e sucesso.

A organização pode interpretar erroneamente de quais grupos externos é dependente, bem como de sua importância e poder perante a organização. Também pode equivocar-se ao fornecer para tais grupos *outputs* que não atendam suas

demandas, fazendo com que alguns atores do ambiente questionem sua legitimidade (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Como o processo de representação do ambiente é retrospectivo, o excesso de comprometimento com o passado pode tornar míope a visão da organização a respeito das características do ambiente. Crenças e sucessos em experiências passadas podem gerar uma prepotência e confiança exagerada de que velhas soluções consigam resolver novos problemas.

A organização ainda pode deparar-se com problemas para atender as demandas de todos os grupos do ambiente, que por vezes podem ser conflitantes. Cabe à organização um minucioso estudo sobre as implicações de uma determinada ação ou decisão nos grupos interdependentes. E tal estudo objetiva proporcionar à organização uma correta noção de qual o poder e demandas exigidas pelos vários grupos que compõem o seu ambiente.

Para determinar qual a relevância de cada grupo de interesse, deve a organização considerar quais recursos e atividades são críticos a sua sobrevivência. Após isto, deve identificar quais grupos possuem essas atividades e recursos críticos. Em seguida, deve examinar quais grupos que, apesar de não possuírem tais recursos e atividades, podem afetar a estabilidade do fornecimento à organização, como por exemplo, organismos reguladores.

Importante também é determinar quais os critérios que cada grupo de interesses utiliza para avaliar a organização. E para isto, a organização pode se utilizar da percepção bem como da abordagem direta ao o grupo, perguntando o que deve fazer para atender suas expectativas. Desta forma, poderá a organização tomar medidas que valorizem os critérios de decisão do grupo, direcionando suas atividades de forma a melhor atendê-lo e, conseqüentemente, ser melhor avaliada.

2.5 Estratégias para lidar com as restrições externas

Galaskiewicz (1985) afirma que as incertezas do ambiente motivam as organizações a desenvolver relações interorganizacionais para lidar com elas. Pfeffer; Salancik (1978) descrevem ainda estratégias para lidar com as restrições externas com as quais não apenas convivem as organizações, como também limitam seu arbítrio quando da tomada de decisão.

Nos sub-itens a seguir, serão descritas possíveis respostas organizacionais às demandas do ambiente, como também os problemas existentes ao tentar adaptá-lo. Estarão divididas em estratégias que (1) buscam evitar a dependência ou (2) absorvê-la, ou seja, trazê-la para dentro da organização; (3) aquelas onde a organização negociará com o ambiente a sua dependência; e (4) nas estratégias que utilizam canais legais para gerenciar a dependência (DUNFORD, 1987).

2.5.1 *Adaptando-se às demandas externas ou evitando-as*

Ao deparar-se com restrições externas, as organizações podem reagir de acordo com algumas alternativas de ação. Dentre elas, a mais costumeira consiste em adaptar-se ao ambiente. Entretanto, existe a possibilidade de a organização tentar evitar a influência que sofre do ambiente, gerenciando sua dependência.

Quando a eficácia da organização é questionada, ou seja, seus resultados e legitimidade não mais atendem as demandas do ambiente, não basta tomar medidas internas que melhorem a eficiência da organização. Daí a primazia da perspectiva externa sobre a interna, fazendo necessária uma análise das interações da

organização com o ambiente, representadas pela interconectividade entre suas atividades que, a medida que aumenta, maior será a necessidade de atender às demandas externas.

De acordo com Pfeffer; Salancik (1978), a alta interconectividade vista entre as organizações é consequência de adaptações a problemas passados. A competição por recursos escassos faz com que as organizações sincronizem suas atividades, gerando um interdependência cada vez maior do ambiente.

Com a interconectividade aumentando, cada vez mais os efeitos interorganizacionais são mediados por regulação e negociação política, possibilitando uma participação ativa da organização. Isto faz com que tais efeitos sejam cada vez menos encarados como forças ocultas do mercado, contra as quais pouco se pode fazer, em um pensamento alinhado com a teoria institucional.

A adaptação ao novo contexto redundando em uma perda de autonomia, uma restrição. A longo prazo, significa que a organização estará gradualmente perdendo poder em seu ambiente, tornando-a mais vulnerável às ações externas e comprometendo sua sobrevivência.

Ainda segundo os autores, o sucesso da organização será maior na medida em que ela tenta gerenciar as condições do ambiente, escolhendo seqüencialmente, dentre as demandas conflitantes, quais terão prioridade em sua atenção, tentando assim evitar o conflito.

Outra estratégia existente para definir qual grupo terá suas demandas atendidas, é a organização fazer com que os grupos lutem pelo recurso explicitamente, eximindo-se da responsabilidade da decisão.

Apesar de reconhecerem a importância do gerenciamento das condições de controle social, os autores destacam algumas características necessárias para que a influência exercida pela organização em seu ambiente seja bem sucedida.

Dentre elas, Pfeffer; Salancik (1978) destacam a importância de a organização ter consciência de quais são as reais demandas de cada grupo. Também existe a possibilidade de a organização restringir a disponibilidade de informação para os grupos de interesse, sonogando-lhes informações. Desta maneira, a organização consegue manipular o sentimento de satisfação, bem como restringir o surgimento de novas demandas ou explicar o seu não atendimento.

Todavia, o grau de liberdade que a organização fornece a determinado grupo para expressar suas demandas é função da sua dependência do recurso fornecido por aquele grupo.

Exemplo disto é o fato destacado por Harrel-Cook; Ferris (1997) de que a atual primazia pelo maior retorno de curto prazo aos acionistas em detrimento a investimentos de longo prazo em qualificação de seu quadro de pessoal é um reflexo da importância que a captação de recursos financeiros tem atualmente para as organizações.

A grande oferta de mão-de-obra no mercado de trabalho e a inerente incerteza de que o investimento realizado em seu trabalhador trará o retorno esperado faz com que as demandas desse grupo tornem-se menos importante que as dos acionistas, apesar de gerarem implicações a longo prazo para a organização, como dificuldades de recrutamento, baixo comprometimento e produtividade, além de escassez de inovações.

A terceira forma de tentar reduzir a incerteza trazida pelo ambiente, ou seja, fazer com que ele não imponha restrições adicionais à organização, é estabelecer

normas consensuais de forma a proteger os interesses da organização (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Quando se tratar de uma organização que possua grande poder perante seu ambiente, esta procurará regras que a permitam utilizar este poder.

No caso de uma organização com poderes limitados, o desejo de normas consensuais também existirá, mas que possuam como objetivo a proteção contra ações de firmas poderosas.

Assim sendo, percebe-se que o desejo por normas consensuais é comum a todas as organizações, embora haja divergência quanto à finalidade de tais normas: as organizações poderosas querem exercer este poder, enquanto as vulneráveis desejam proteção.

Apesar de a organização estar numa constante batalha para adquirir estas características para tentar evitar as restrições que lhes são impostas pelo ambiente, seu comportamento ainda sim será limitado. Seja porque esteja operando sob um mercado regulado onde não tenha autoridade para alterar os comportamentos alheios, seja por ser este mercado altamente competitivo, onde existam tantos competidores que inviabilizam uma ação política que atenda os interesses da organização. Seu comportamento ainda pode ser limitado por haver outras organizações tão ou mais fortes que ela, impondo que seus interesses sejam atendidos.

Um fator importante que determinará o quão influenciável será o comportamento da organização é a sua visibilidade. Quanto mais visível for a ação de uma dada organização, maior será o número de grupos de interesses que tentarão influenciar tal ação, de maneira a moldá-la de acordo com seus objetivos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GREENING; GRAY, 1994; MCKAY, 2001).

Apesar de todas as medidas acima referirem-se a táticas para anular o controle externo que a organização sofre do ambiente, sua dependência de recursos em si não está sendo alterada. Isto significa dizer que a organização busca com estas táticas estabilizar seu fluxo de recursos, tornando seu relacionamento com o ambiente mais previsível. Entretanto, a dependência ainda existe e não foram tomadas medidas com o intuito de alterá-la.

Para alterá-la, no caso de *inputs*, seria necessário a manutenção de estoques com uma quantidade suficiente de recursos para quando estes tornarem-se escassos. No caso de *outputs*, assinaturas de contratos de longo prazo é uma forma de estabilizar a demanda e reduzir a incerteza quanto à sobrevivência da organização (KOBBERG; UNGSON, 1987).

Todavia, mais importante que controlar as entradas e as saídas da organização é controlar os relacionamentos de troca, tornando-os previsíveis e estáveis (PFEFFER; SALANCIK, 1978; FLIGSTEIN; FREELAND, 1995). Quando isto não é possível, existem alternativas que buscam absorver a dependência: desenvolver canais de trocas substitutos - com novos grupos demandando o mesmo produto, integrar horizontal ou verticalmente a cadeia produtiva, ou diversificar - atendendo até os mesmos grupos, embora oferecendo produtos diferentes.

2.5.2 Absorvendo a dependência através de crescimento, fusões e diversificação

A organização pode alterar sua interdependência alterando o contexto de controle, ou seja, o ambiente.

Através da integração vertical poderá a organização controlar atividades que são vitais a sua operação. Gabraith; Stiles (1984) afirmam que as integrações

verticais são encorajadas pelas imperfeições do mercado, que geram custos de transação para as empresas. Quando tais imperfeições não existem, a organização pode suprir a necessidade de recursos através de trocas no mercado somente, sem a necessidade de fazer uma integração vertical.

Utilizando a integração horizontal, estará a organização aumentando seu poder nas relações de troca e reduzindo as incertezas provenientes da competição.

Por fim, ao adotar uma estratégia de diversificação estará a organização diminuindo sua dependência dos atuais grupos, pulverizando-a para um número maior de envolvidos. Como exemplo, há o estudo de Knoke (1983) onde, após análise de 70 associações voluntárias de Indianápolis - EUA, conclui que, quanto mais diversificadas forem as origens dos recursos que as mantêm, mais bem-sucedidas serão as organizações em preservar a autonomia para agir no ambiente.

Uma forma muito utilizada para implementar as estratégias de diversificação e integração vertical e horizontal é a fusão entre organizações, onde tentam reestruturar seu relacionamento com o ambiente, reduzindo a incerteza através de sua absorção (FINKELSTEIN, 1997).

Pfeffer; Salancik (1978) classificam as fusões em três formas. A primeira refere-se a fusões integrando verticalmente a cadeia, fazendo com que a dependência simbiótica da organização seja diminuída. A segunda forma de fusão é a que integra horizontalmente a cadeia, reduzindo a dependência competitiva da organização. Por fim, a terceira forma de fusão diversifica o ambiente da organização, uma vez que aumentando o número de grupos que compõe o seu ambiente, estará diminuindo a importância relativa dos grupos pertencentes ao ambiente inicial.

Gabraith; Stiles (1984) interpretam a forma de fusão adotada pelas organizações como uma função de seu poder perante o ambiente. Segundo os

autores, a organização pode gerir sua interdependência com o ambiente através das três formas de fusões. As fusões que integram vertical ou horizontalmente a cadeia são utilizadas por organizações que tenham pouco poder perante o ambiente e encontram na integração uma forma de gerenciar os recursos de que necessitam internamente, eliminando os custos e ameaças que resultam da atividade de gerenciamento da interdependência. As fusões que buscam a diversificação das atividades, gerando um conglomerado, seriam adotadas por organizações que tenham maior poder no mercado, pois, os custos e ameaças de gerenciar sua interdependência são menores que a vulnerabilidade de uma integração, que traria mais atividades para dentro da organização, deixando-a mais exposta a mudanças tecnológicas que exigissem uma reestruturação de suas atividades.

Para ilustrar a vulnerabilidade de uma integração, novamente se pode utilizar o exemplo da siderúrgica que adquire uma mina de carvão para reduzir sua incerteza quanto ao fornecimento. Tal ação, a longo prazo, a ligará ainda mais ao ambiente, uma vez que o processo de produção do aço pode mudar, fazendo com que a mina de carvão e o maquinário da siderúrgica tornem -se obsoletos.

Em seu estudo, Finkelstein (1997) conclui que, quanto mais interações existirem entre determinadas organizações, maior será a tendência de haver fusões entre elas.

Entretanto, o mesmo autor conclui ainda que existem variações longitudinais e inter-indústrias nos padrões de fusões. Na variação longitudinal, o autor verifica que a relação entre fusões e transações pode ser enfraquecida ao longo dos anos. Cita como exemplo períodos de tempo que sucederam decisões governamentais de não autorizar fusões. De acordo com o estudo, quando isto acontece, ou seja, quando a

legitimidade da fusão é questionada por quem tem o arbítrio de vetá-la, o movimento de fusões tende a ser enfraquecido durante algum tempo.

A respeito das variações entre indústrias, o autor afirma que, quanto maior for a confiança da organização que uma fusão pode reduzir sua dependência, mais positiva será a relação entre transações entre organizações e fusões entre elas. Tal confiança seria baseada em experiências de fusões passadas bem-sucedidas dentro da indústria, opinião ratificada por Palmer; Barber (2001).

Ainda sobre variações do modelo de fusões entre indústrias, o estudo de Finkelstein (1997) revela que uma indústria com alto grau de concentração tende a haver uma relação transações/fusões mais positiva do que aquelas pulverizadas, em virtude de a indústria concentrada ter maiores oportunidades de ganhos com a absorção de organizações responsáveis pelo fornecimento de recursos. As organizações poderiam, desta forma, se utilizar da vantagem de pertencerem a um oligopólio e de terem uma menor dependência do ambiente para arbitrarem suas decisões.

Diante do exposto, o estudo de Finkelstein (1997) conclui que seria imprudente assegurar que sempre haverá uma relação uniforme e positiva entre transações e fusões para todas as organizações, independente da indústria na qual estão inseridas. Apesar da afirmação genérica exposta pela teoria ser suportada pelo teste empírico ao qual foi submetida, a relação entre transações e fusões deve considerar as especificidades de cada organização para determinar sua intensidade e seus padrões.

Apesar de importante, a fusão não é a única forma existente para que a empresa cresça. Outra forma de crescimento é expandir as operações através de investimento direto de capital.

Um fato importante sobre a trajetória de crescimento da organização é que geralmente não eleva seus patamares de lucratividade. Para Pfeffer; Salancik (1978) e Galbraith; Stiles (1984), a necessidade de crescer existe porque é uma forma de controlar a interdependência ambiental, tornando o ambiente estável e reduzindo a incerteza, ainda que a lucratividade não sofra acréscimo.

Pfeffer; Salancik (1978) também discordam do argumento que o crescimento é justificado pela economia de escala gerada, pois reduções de custos podem ser obtidas em qualquer organização, independente do seu tamanho.

Ressaltam que a motivação interna que os gestores possuem para que a organização cresça é uma importante aliada, pois uma vez que controlam mais recursos, passam os gestores a gozar de maior prestígio, poder e segurança no cargo.

Analisando a relação de poder entre sindicato e empresas, Katz; Batt; Keefe (2003) realizam um estudo de caso sobre a revitalização de um sindicato americano, o Communications Workers of America (CWA) sob a perspectiva da dependência de recursos aqui descrita.

O sucesso da revitalização de um sindicato dependeria da adoção de novas estratégias e estruturas em resposta às mudanças no ambiente. Como o sindicato precisa aumentar seu poder e influência sobre as demais organizações, tais estratégias objetivam reduzir a dependência de recursos externos. Além da redução, os sindicatos devem adotar mecanismos que desconcentrem o poder de seus fornecedores de recursos.

Segundo Pfeffer; Salancik (1978) a dependência de recursos é agravada caso sejam tais recursos de posse de uma ou poucas organizações. Trazendo o conceito para a esfera sindical, deveriam as entidades buscar estratégias que reduzissem a

importância relativa daqueles recursos. Uma das alternativas seria, por exemplo, a afiliação de membros que trabalhem em diversas empresas, em vez de possuir em seus quadros apenas trabalhadores de uma única organização.

Katz; Batt; Keefe (2003) demonstram que, se o ambiente muda, os sindicatos devem abandonar estratégias e estruturas que não estejam alinhadas ao novo contexto, sustentando apenas aquelas que permanecerem satisfatórias e ajustadas à nova realidade. Por satisfatórias entendem-se estratégias que atendam ao objetivo principal dos sindicatos, que é a manutenção, se não o aumento, do número de membros e de seu poder de barganha, este último elemento-chave para determinar sua eficácia.

Estas estratégias incluem ações políticas, crescimento, diversificação, alianças interorganizacionais – incluindo relações estreitas com fornecedores e clientes –, objetivando diminuir a dependência de recursos e, por conseguinte aumentar seu poder de barganha.

Ações políticas seriam a capacidade de mobilização interna dos afiliados, bem como a externa através de atividades políticas, regulatórias e legislativas, onde a influência é exercida sobre outras instituições. Tais ações materializam-se sob a forma de estímulo a membros votarem em determinados candidatos ou partidos, *lobby* junto ao legislativo para que projetos de lei de interesse do sindicato sejam aprovados, além de exercerem atividade regulatória através da inspeção das práticas das empresas onde o sindicato atua. Estratégia de crescimento envolve filiação de novos membros, se possível pertencentes a novas empresas. Alianças interorganizacionais podem envolver parceria com outros sindicatos, comunidades e organizações de consumidores. Parceria com as empresas também é possível, se

os interesses do sindicato e das empresas forem os mesmos, como por exemplo, políticas governamentais que estimulem a produção e geração de emprego.

Utilizando-se destas estratégias como resposta ao aumento da incerteza e complexidade do ambiente, os sindicatos conseguem diminuir sua dependência de recursos e aumentar seu poder de barganha perante os demais agentes sociais.

Katz; Batt; Keefe (2003) revelam ainda que em ambientes com elevada incerteza, como no caso estudado onde o setor de telecomunicações fora desregulado e fracionado, sindicatos com maiores concentrações de poder e de tomada de decisão terão melhores resultados que aqueles que possuam um processo decisório descentralizado. A descentralização diminuiria o poder dos sindicatos perante o ambiente na medida em que interesses conflitantes poderiam surgir dentro da própria instituição.

2.5.3 O Ambiente Negociado: Negociando a Dependência

Embora a fusão seja uma alternativa para a organização gerenciar sua interdependência, ela não é a única e pode não ser viável. Contudo, existem inúmeros mecanismos informais ou *links* pouco formais entre organizações que podem ser empregados para coordenar os interesses dos diversos atores sociais envolvidos. Ao realizar esta coordenação, estaria a organização gerenciando a interdependência que existe em seu ambiente.

Esta tentativa de estabilizar as transações da organização através de *links* entre as organizações é chamada por Pfeffer; Salancik (1978) de ambiente negociado, onde estes *links* serão utilizados para reduzir a incerteza das situações

de troca e competição, obter acesso a recursos e, sobretudo, impedir o controle ambiental. Tais *links* terão como elemento comum a necessidade de comunicação.

A coordenação entre organizações pode existir sob várias formas. Cooptação, associações comerciais, cartéis, *joint ventures*, conselho de diretores, dentre outros, refletem formas de compartilhar poder e um acordo social onde a interdependência mútua é estabilizada e controlada.

Tais estratégias são mais comuns que as fusões, especialmente quando a necessidade de coordenação das atividades é ocasional, em virtude de serem mais flexíveis que gerenciar a interdependência através de fusões. Como estes relacionamentos são construídos através de comunicação e consenso, podem ser estabelecidos, renegociados e restabelecidos com mais facilidade que as fusões.

A desvantagem existente é que, por ser flexível, esta incompleta absorção da interdependência resulta em um menor controle da organização sobre as demais que possuem atividades coordenadas. Para que a organização adquira maior autonomia, torna-se necessário formular ações que visem reduzir o arbítrio dos outros atores, alinhando as ações por estas tomadas ao interesse da organização.

Segundo Pfeffer; Salancik (1978), os *links* entre organizações fornecem quatro benefícios para a organização que está tentando gerenciar a interdependência do ambiente.

- Primeiro, fornecerá a organização informações sobre atividades que poderão afetá-la.
- Segundo, torna-se um canal de comunicação onde a organização troca informações com aqueles atores que ela depende.
- Terceiro, o *link* estabelecido assume um importante papel de assegurar que os demais atores tenham comprometimento com os objetivos da organização.

- E, por fim, o fato de a organização conseguir estabelecer elos de ligação com atores do ambiente é, de certa maneira, uma prova concreta de legitimidade de seus resultados.

Estabelecer coordenação da interdependência através do estabelecimento de normas é uma forma simples e direta de regular o comportamento, pois gera expectativas comuns para todos os indivíduos que operam dentro de um determinado conjunto de circunstâncias.

Quando uma norma é desenvolvida, deverão os atores socializar seu comportamento de forma a agir de acordo com a nova norma. Quando isto acontece, os relacionamentos tornam-se mais estáveis e regulares, ou seja, mais fáceis de serem mantidos.

A presença de uma norma pode ser percebida quando, diante de uma dada situação, os atores sociais comportam-se de maneira similar. Ou, de forma mais evidente, percebe-se a existência de uma norma no momento em que ela é violada. Quando os demais atores estabelecem sanções àquele que comportou-se de certa maneira, que foi julgada inadequada, verifica-se a existência da norma.

As normas criadas para coordenar o comportamento interorganizacional são baseadas na confiança entre as partes envolvidas. A partir de então, desenvolve-se um senso de previsibilidade nos relacionamentos sociais. Juntamente com a norma é desenvolvido um senso de reciprocidade entre os atores, onde a aceitação de favores implicaria na “obrigação” de retorná-los. As normas, entretanto, podem mudar. E para que isto ocorra é necessário que ela não mais sirva aos interesses das partes e que, ainda, não mais possua suporte social para a aplicação das mencionadas sanções.

Outra alternativa existente para que exista uma cooperação interorganizacional é a construção de *joint ventures*, que pode tornar-se um local onde líderes de organizações interdependentes podem encontrar-se e trocar informações. Porém, para que isto aconteça, tais executivos precisam manter laços com suas respectivas organizações originais.

Uma terceira alternativa de negociar a ambiente é a utilização de “conselheiros” oriundos dos atores que compõem o ambiente no qual a organização opera. Tal alternativa é chamada de cooptação, que dá à organização o direito de escolher quais representantes do ambiente deseja ter. Entretanto, os escolhidos podem recusar-se a participar do “conselho”. Daí a necessidade de a organização oferecer vantagens a eles, de forma a estimular a participação. O critério para escolher o representante pode ser sua *expertise* gerencial, bem como por ser alguém de confiança do proprietário – como no caso de Conselho de Administração nas Sociedades Anônimas –, ou ainda pelo único fato dele representar um *link* entre a organização e seu ambiente. A contrapartida desta utilização de conselheiros é que pode haver interesses conflitantes entre eles, tornando a organização suscetível à influência destas pessoas, fazendo com que a organização perca parte de sua autonomia.

A interdependência também pode ser coordenada através de associações e cartéis, onde pessoas e organizações se juntam para que detenham maior poder para alterar seu ambiente. As associações fornecem a seus participantes informações centralizadas e consolidadas, assim como propicia coordenação que pode ser requerida em indústrias ou profissões desconcentradas. Os maiores benefícios das associações são a troca de informações e o exercício de influência política para benefícios de seus membros. Outro fator importante é que tais

associações podem ter o direito de restringir a competição. Já os cartéis são uma tentativa de organizar um conjunto de organizações interdependentes, funcionando como uma coalizão de organizações. Os tipos de indústrias que utilizam-se de cartéis – que em geral são proibidos pelas legislações dos países – são aquelas que possuem *commodities*, uma vez que produtos e mercados diferenciados ou segmentados reduzem a necessidade da existência de cartéis, uma vez que a interdependência é menor.

2.5.4 *O Ambiente Criado: utilização de canais legais para gerenciar a dependência*

Como descrito anteriormente, quando a organização utiliza soluções para reduzir sua interdependência, estas criam uma interdependência adicional. Em sistemas sociais altamente conectados, as estratégias descritas até o momento podem não ser suficientes. Faz-se necessária a elaboração de uma nova classe de estratégias, agora buscando usar seu poder para influenciar o sistema social e obter auxílio do governo para eliminar dificuldades ou fornecer os recursos dos quais a organização necessita.

McKay (2001) afirma que o governo afeta as transações das organizações de duas maneiras: (1) como organismo que detém autoridade para especificar quais tipos de negociações podem ocorrer entre as organizações; e também (2) como um ator que interage diretamente com as organizações através de transações, obtendo e fornecendo recursos.

Desta forma, tenta a organização através de mecanismos políticos criar para si um ambiente que melhor atenda seus interesses. Buscará subsídios, proteção de

mercado e outras formas legais de reduzir sua incerteza diante dos recursos escassos de que necessita.

Como descrito em Pfeffer; Salancik (1978), o poder político de uma organização pode ser construído através do poder econômico que a organização tem, que será usado quando a sobrevivência ou a capacidade de aquisição de recursos estiverem ameaçadas.

A diferença existente entre o ambiente negociado e o criado é a existência de uma terceira parte, o governo, que tem arbítrio para decidir quais interesses serão atendidos em virtude de amparo legal, fazendo com que esta estratégia possua menor flexibilidade que as demais expostas.

Quando decide atuar na esfera política, a organização é obrigada a considerar uma realidade social mais ampla que exclusivamente seus interesses, pois aumenta o número de pessoas que devem considerar legítimos os objetivos e atividades da organização.

Esta legitimidade da organização pode ser mais importante que sua viabilidade econômica (PFEFFER; SALANCIK,1978; MEYER; ZUCKER, 1989). A atividade da organização pode ser de tal modo importante para as coalizões que a suportam, que sua existência estará assegurada ainda que possua uma baixa performance.

A legitimidade é algo conferido às organizações por atores externos a ela. Como trata-se de um processo social, é difícil estabelecer quais atores devem aprovar as atividades da organização para que ela seja considerada legítima e, desta forma, garantir sua sobrevivência. Implícito na afirmação reside o fato de uma mesma atividade poder ser considerada legítima por um grupo e ilegítima por outro, pois os critérios e interpretações de cada grupo podem variar.

A organização pode tentar influenciar os critérios que cada ator adotará para avaliá-la através da exposição de seus objetivos. Quando seus valores mudarem, pode a organização alterar tais objetivos de forma a suportar as novas idéias e modificar os critérios de avaliação.

Quando sua legitimidade está sendo questionada, a organização pode adaptar suas atividades aos interesses do ambiente, ou pode tentar mudar a definição de legitimidade utilizada pelo ambiente para avaliar suas operações e objetivos.

Uma das formas do governo intervir no ambiente da organização é a regulação, através da qual o Estado tenta gerenciar o ambiente econômico. Quando organizações são reguladas pelo Estado, tal ambiente diminui em importância na mesma proporção em que o ambiente político-administrativo aumenta. Decisões de consumidores, por exemplo, são menos importantes que as de legisladores e agentes do governo.

Os benefícios da regulação podem ser obtidos sob a forma de subsídios diretos, de restrições à entrada de competidores, de ações que afetarão a viabilidade de produtos ou serviços substitutos, bem como de estabelecimento de preços para administrar a competição.

Existe ainda uma vantagem em favor das companhias reguladas, que é o fato de elas serem as possuidoras das informações utilizadas pelo governo para regulá-las. Em virtude disso, pode a organização disponibilizar para o governo informações que lhe sejam favoráveis, omitindo aquelas que atentariam contra seus interesses.

A organização, ao assumir o papel de ator político, deve decidir sobre como será sua atuação junto ao governo. Esta atuação pode ser através de intervenções diretas nas eleições, apoiando e contribuindo para campanhas políticas visando a eleição de um político que venha representar seus interesses junto ao governo.

Todavia, este tipo de atividade torna as ações da organização visíveis, fazendo com que o ambiente monte uma coalizão composta por grupos que terão seus interesses afetados com a medida.

Outra forma de atuar politicamente é fazendo *lobby* junto ao governo, de forma a convencer o governo que a adoção de determinada medida é interessante não só para a organização como também para outros atores.

Também pode a organização decidir negociar diretamente com as partes envolvidas, sem a intervenção do Estado. Quando um acordo fosse fechado, as partes assinariam um termo de compromisso, solicitando neste momento a intervenção do governo, que daria a este compromisso mútuo amparo legal através da criação de uma nova lei.

Existem ainda movimentos entre organização e governo de modo a permitir que um agente contrate pessoas que integraram o outro, possibilitando maior conhecimento da outra parte, criando um padrão adequado de interação que visa facilitar o trâmite das reivindicações.

Ao atuar como ator político cabe à organização considerar o fato que dentro dela pode haver uma estrutura de interesses ambígua. Enquanto determinados departamentos desejam um tipo de comportamento do governo, outros não o querem, devendo este conflito interno ser resolvido antes da influência ser exercida.

Também é importante ressaltar que o exercício de influência política da organização é limitado, variando de acordo com o tamanho e poder econômico que tal organização tem.

2.5.5 Extensões da Perspectiva de Dependência de Recursos

Diante da limitação do exercício de influência, Gargiulo (1993) afirma que as estratégias até aqui descritas tratam de uma abordagem onde uma dada organização tenta influenciar diretamente o comportamento de outra. Segundo o autor, esta não é a única forma de exercer influência.

Quando o exercício de influência de uma organização perante outra é limitado, esta pode fazer valer suas posições através de uma estratégia de influência indireta, cooptando agentes que possam limitar as ações tomadas pela organização mais poderosa.

Por exemplo, se uma organização A deseja influenciar as ações de uma organização B, mas não tem poder suficiente para influenciá-la diretamente, pode cooptar uma organização C que possua capacidade de restringir o desempenho de B. Isto é, esta ligação entre A e C faz com que B perca sua autonomia para influenciá-las, possibilitando a organização A exercer maior e decisiva influência sobre a organização B, sem consumir esforços para influenciá-la diretamente, que podem ser onerosos e pouco eficazes.

Esta abordagem defendida por Gargiulo (1993), definida por ele como *two-step leverage*, assume que a motivação por trás desta nova coalizão formada pelas organizações A e C é unir forças contra o poder da organização B.

Além do fato de exercer influência indireta, a estratégia proposta por Gargiulo (1993) difere daquelas evidenciadas por Pfeffer; Salancik (1978) pelo fato de não haver uma interdependência direta entre as organizações que se unem para exercer influência sobre uma terceira.

Ao pregar que a influência pode ser exercida de maneira direta ou indireta, Gargiulo (1993) classifica em quatro as opções de cooptação. Para tal classificação, será novamente utilizado o exemplo das três organizações, onde a organização A é dependente da B que, por sua vez, depende de C.

A primeira opção de utilização da cooptação é a anulação, ou seja, a não-cooptação, sua ausência. Apesar de a organização A depender da B, ela não tenta influenciar suas ações tampouco constrói um laço com a organização C.

A segunda, denominada direta, acontece quando a organização A resolve exercer influência sobre a organização B diretamente, sem se utilizar da possibilidade de fazer uma ligação com a organização C, ignorando a possibilidade de exercer influência de forma indireta. A estratégia direta é ideal quando não existem tensões entre as partes envolvidas, como no caso de dependência simbiótica, onde a relação é livre de conflitos.

A terceira é denominada *two-step*, onde A tenta diminuir sua dependência de B através da influência sobre C. Estaria a organização A utilizando apenas a influência indireta para alcançar seu objetivo de diminuir a dependência e, por conseguinte, o poder de B. Esta é a estratégia que não fora concebida pelos autores que difundiram a dependência de recursos, Pfeffer; Salancik (1978). A utilização deste tipo de estratégia seria mais freqüente nos casos em que a dependência é competitiva, ou seja, onde os resultados da organização serão melhores se os resultados das demais forem piores. Logo, diante da dificuldade em exercer influência em uma organização que tem uma demanda conflitante a sua, a organização em questão tem na estratégia *two-step* a maneira ideal para tentar minimizar sua dependência.

A quarta e última é chamada por Gargiulo (1993) de complexa, onde a suposta organização A tenta influenciar não apenas a organização B da qual depende, como

consome esforços em exercer influência também em C, tentando garantir assim uma maior redução da sua dependência.

A segunda contribuição à perspectiva de dependência de recursos refere-se à visão convergente de Oliver (1991b) ao utilizar a perspectiva institucional e a de dependência de recursos para prever as reações estratégicas que uma organização pode dar às pressões do ambiente. A autora oferece uma tipologia de reações que variam da conformidade passiva às pressões do ambiente até a sua manipulação proativa, dependendo da natureza e do contexto destas pressões, formando um *continuum* entre, respectivamente, o determinismo da perspectiva institucional e a ação política da dependência de recursos.

A autora propõe cinco tipos de reações estratégicas dentro do *continuum* passividade-proatividade, a saber: Condescendência, Acordo, Evitação, Desafio e Manipulação.

Na Condescendência a organização aceita as pressões do ambiente através de três táticas distintas: Hábito, Imitação ou Submissão. Hábito refere-se à aceitação de valores e normas já existentes, adotando uma postura passiva em virtude de historicamente acontecer desta forma, como a relação entre professores e alunos numa escola. Imitação refere-se à adoção de práticas condescendentes pelo fato de a maioria das outras organizações agirem da mesma forma. Por exemplo, se é comum diante de dificuldades organizações seguirem conselhos de consultores, tenderá a organização a também aceitá-los em virtude de ser uma prática usual de seus pares. Submissão é definida como uma obediência ou incorporação consciente de valores e normas impostas pelo ambiente, como forma de aumentar sua legitimidade. Seria mais ativa que as duas primeiras em virtude de ser uma opção consciente e estratégica da organização se submeter às imposições do ambiente.

Na reação de Acordo a organização percebe as imposições do ambiente como algo conflitante com seus interesses e passível de ser negociado, seja pela flexibilidade de quem exerce a pressão, seja pelo seu poder sobre ele. Dentro destas circunstâncias, a organização pode utilizar táticas de Equilíbrio, Pacificação ou Barganha com as coalizões externas. Quando busca o Equilíbrio, a organização tentará acomodar as demandas do ambiente com as suas, onde as duas partes estariam abdicando de algumas reivindicações, evitando assim o conflito. Pacificação constitui uma tática de conformidade parcial com as demandas do ambiente. Por exemplo, se há pressões para uma firma descontinuar a fabricação de determinado produto por ele ser nocivo, ela poderá aceitar a pressão do ambiente e fazer alterações no produto para que ele torne-se mais seguro. Estaria a firma desta forma, aceitando a pressão do ambiente, porém fazendo valer seus desejos. Táticas de Barganha envolvem o esforço da organização para exigir algumas concessões das coalizões externas no que tange as suas demandas e expectativas, fazendo-as reconsiderar e diminuí-las.

O terceiro tipo de reação estratégica é denominado de Evitação, ou seja, quando a organização tenta impedir a necessidade de conformidade com as demandas do ambiente, seja ocultando sua não conformidade, protegendo-se das pressões do ambiente ou fugindo das regras e normas vindas do ambiente. Táticas que ocultam a não conformidade buscam disfarçá-la através de uma falsa condescendência, como por exemplo, quando uma organização tem agendada uma inspeção de auditoria e inclui em sua rotina uma série de atividades apenas para estar em conformidade com os objetivos da inspeção. Após a inspeção, a organização retoma sua rotina normal. Táticas de Proteção referem-se à tentativa de a organização reduzir o grau em que ela é controlada e avaliada por agentes

externos, criando uma “barreira” para isolar suas atividades do contato externo. Geralmente é utilizada como meio de assegurar a autonomia da organização, já que minimiza a intervenção externa, aumentando a eficiência. Já a tática de Fuga pretende fazer com que a organização saia do domínio onde as pressões estão sendo exercidas, ou alteram suas atividades e objetivos para anular a necessidade de conformidade com as demandas do ambiente.

A quarta forma de reação estratégica descrita por Oliver (1991b) é a Oposição, que representa uma inequívoca rejeição das pressões externas e está dividida nas táticas de Rejeição, Desafio e Ataque. A Rejeição ignora as demandas do ambiente, sendo a opção tática mais adotada quando tais demandas são emanadas por agentes considerados como de pouco poder e legitimidade, ou quando as demandas da organização e do ambiente são por demais conflitantes. Desafio é a tática empregada pela organização quando esta objetiva ter uma atuação ofensiva, ou seja, ir de encontro com os interesses dos agentes externos. Tal contestação dos interesses externos torna-se mais usual quando a organização tem probidade e argumentos racionais para agir contra as demandas externas. O Ataque difere da tática de Desafio pelo grau de intensidade e agressividade com as quais a organização enfrenta o ambiente, não apenas rejeitando ou indo de encontro aos interesses do ambiente, mas denunciando-os e fazendo outros agentes refletirem sobre a legitimidade daqueles interesses.

O último tipo de reação estratégica é chamado de Manipulação, onde a organização tem a intenção de ativamente mudar ou exercer seu poder sobre as pressões do ambiente, tentando cooptar, influenciar ou controlar as demandas externas. Uma das formas de eliminar as demandas externas é Cooptar, ou seja, trazer para a organização, as fontes destas demandas, como na composição de

conselhos de diretores. Desta forma, estaria a organização neutralizando as demandas externas e aumentando sua legitimidade. Táticas de Influência são aquelas onde as organizações buscam alterar através de suas manobras as demandas do ambiente e/ou os critérios pelos quais é avaliada. Como exemplo, temos o *lobby* exercido junto ao governo e as tentativas de sensibilização da opinião pública para determinada causa. A última forma de Tática manipulativa é a de Controle, onde esforços são direcionados de forma a exercer poder e dominação especificamente sobre aqueles agentes que estão pressionando a organização. Neste caso, o objetivo é dominar e não apenas influenciar, moldar ou neutralizar as demandas externas. Geralmente são adotadas quando tais pressões são incipientes, localizadas e fragilmente promovidas, como no caso de um pequeno escritório de advocacia que concentra ações contra os produtos de uma dada firma.

Ainda segundo Oliver (1991b), a escolha de qual tática será adotada é influenciada por uma série de fatores. Desta forma, uma análise acurada de determinadas dimensões das pressões externas pode predizer qual reação estratégica será adotada.

Dentre as dimensões que estimulariam a resistência às pressões externas pode-se destacar o ganho econômico ou de legitimidade social percebidos pela organização, ou seja, quanto mais ganhos a organização perceber que a conformidade às pressões lhe trará, menor será sua resistência a elas.

A segunda dimensão seria os agentes que pressionam a organização. Quanto mais diversos forem e quanto menor for a dependência da organização, maior será sua resistência às pressões destes agentes.

A terceira refere-se ao conteúdo das pressões, onde devem ser consideradas a consistência das pressões com os objetivos organizacionais e a perda de autonomia

na tomada de decisão que as pressões trarão. A probabilidade de adoção de táticas que visam construir uma resistência aumenta a medida que a organização percebe tais pressões como uma restrição a sua autonomia e inconsistentes a seus objetivos.

A quarta refere-se ao grau de controle que pode trazer à organização: quanto maior for a coerção legal por trás das normas do ambiente e menor o grau de sua difusão voluntária, maior será a probabilidade de resistência de uma organização.

Por fim, a última dimensão inerente às pressões trata de seu contexto através dos níveis de incerteza e interconectividade da organização para com o ambiente. Quanto maior a incerteza do ambiente e menor sua interconectividade com a organização, maior será a probabilidade de resistência às pressões.

Analisando a história de duas gigantes americanas do setor elétrico, *General Electric* (GE) e *Westinghouse* (WH), Fleck (2005) constata que o sucesso da GE ao longo dos anos e o fracasso da WH a partir da década de 1970 têm como um dos fatores responsáveis a forma como cada uma respondia às demandas do ambiente. Utilizando o *continuum* sugerido por Oliver (1991b) anteriormente descrito, a autora constata que, no início de suas atividades, as duas empresas respondiam proativamente às pressões do ambiente. Porém, a postura da WH ao longo dos anos foi tornando-se cada vez mais passiva, enquanto a GE – sempre que possível – continuava respondendo às pressões ativamente, buscando moldar o ambiente de acordo com seus interesses.

E assim como Oliver (1991b), Frooman (1999) adota uma postura convergente ao utilizar a abordagem de *stakeholder* proposta por Freeman (apud FROOMAN, 1999) e a perspectiva de dependência de recursos para determinar as possíveis estratégias de influência que podem ser adotadas no relacionamento organização-

ambiente. Descreve ainda quais fatores serão determinantes para a adoção de um ou outro tipo de estratégia.

Segundo Frooman (1999), como uma organização exerce poder sobre outra através do controle de recursos que lhe são essenciais, os agentes do ambiente, ou *stakeholders*, podem tentar influenciar as atividades de uma dada organização através de estratégias que, real ou potencialmente, venham a alterar a estabilidade no fornecimento de tais recursos.

Diante do fato, o autor identifica duas formas estratégicas de os *stakeholders* exercerem controle sobre uma organização através da interferência no seu fluxo de recursos: interferindo na obtenção ou no uso destes recursos que a organização necessita para sobreviver.

A primeira estratégia representa uma interrupção do fornecimento dos recursos essenciais à organização. A interrupção do fluxo de recursos teria como objetivo fazer com que a organização adote certos comportamentos desejados pelo *stakeholder*. Exemplo desta estratégia é a greve de funcionários, que ao interromperem o fluxo de recursos laborativos fornecidos à organização, faz com que esta sofra severas conseqüências e procure atender as demandas de seus trabalhadores.

A segunda estratégia seria aquela que, apesar de não interromper o fluxo de recursos, impõe certas condições para que eles continuem a ser oferecidos. Ou seja, enquanto a estratégia de interrupção é algo real, a descrita neste parágrafo representa uma ameaça, algo que potencialmente afetará a organização.

Inspirado em Gargiulo (1993), Frooman (1999) afirma que a adoção destas estratégias pode se dar de forma direta ou indireta. Na adoção direta, o próprio

stakeholder manipularia o fluxo de recursos da organização em busca do atendimento de seus interesses.

Já na forma indireta, esta manipulação se daria através do exercício de influência em outros agentes que interagem com a organização, fazendo com que eles adotem os comportamentos desejados pelo *stakeholder* e que venham afetar as atividades da organização. E esta, para restabelecer seu fluxo de recursos, seria obrigada a atender as demandas do *stakeholder*.

Sendo assim, há quatro possibilidades de um *stakeholder* exercer influência no comportamento de uma determinada organização: através da adoção da estratégia de interrupção ou de ameaça, podendo cada uma delas ser realizada de forma direta ou indireta.

O que determinará a combinação a ser adotada pelo *stakeholder* é o balanço de poder, identificado através da dependência mútua entre *stakeholder* e organização. Caso seja ela baixa, ou seja, suas atividades possuam pouca interdependência, o *stakeholder* estaria mais propenso a adotar uma estratégia de interrupção indireta, como no caso de uma entidade de proteção ambiental que, por ser incapaz de sozinha impedir que a indústria madeireira pare de desmatar madeiras-de-lei, utiliza-se da mobilização dos consumidores dos móveis fabricados com madeiras desta natureza com o intuito de promover um boicote.

A adoção da estratégia de boicote seria fundamentada por dois fatores. Primeiro, a entidade é pouco dependente das atividades da madeireira, logo interromper a produção não geraria problemas para ela, ao contrário, é o seu objetivo. Segundo, a organização também pouco ou nada depende das atividades da entidade, logo apenas uma reivindicação seria insuficiente para exercer alguma pressão para que a madeireira mude suas atividades.

Sendo assim, para que a entidade de proteção ambiental possa exercer influência sobre a organização seria necessário que houvesse uma aliança entre ela e os consumidores, de forma a interromper a compra dos móveis e, deste modo, afetar a madeireira. É uma estratégia de interrupção, por interromper as compras e o fluxo de dinheiro remetido à madeireira, e se daria de forma indireta, pois é fruto de uma aliança entre uma entidade de proteção e os clientes finais da cadeia produtiva da madeireira.

Uma segunda combinação possível seria a estratégia de interrupção direta, a ser adotada quando existe uma dependência assimétrica entre *stakeholder* e organização, favorecendo o primeiro. É o caso de um boicote organizado pelos próprios consumidores, já que a organização depende de seus recursos, mas eles não dependem na mesma proporção da organização se, por exemplo, o produto por eles consumidos tiver um alto grau de substituíbilidade e baixa criticalidade. Trata-se de estratégia de interrupção – por cessar o fluxo de dinheiro destinado à organização – realizada de forma direta, ou seja, pela iniciativa do *stakeholder* que deseja uma mudança no comportamento da organização.

A terceira combinação proposta por Frooman (1999) deriva da dependência assimétrica que favorece a organização. Neste caso, o *stakeholder* necessita dos recursos da organização, portanto não pode interromper o fornecimento para ela, tão pouco exercer influência direta, sob pena de gerar conseqüências malélicas a suas próprias atividades. Diante de sua vulnerabilidade, o *stakeholder* optaria por adotar uma estratégia de ameaça indireta, buscando formar uma aliança com outro *stakeholder* com maior poder sobre a organização, onde este último teria maior sucesso ao ameaçar o fluxo de recursos que envia para a organização.

E, por fim, a quarta combinação seria a ameaça direta, utilizada quando existe uma alta interdependência entre *stakeholder* e organização. Neste caso, uma interrupção no fluxo de recursos seria prejudicial às duas partes, restando ao *stakeholder* fazer uma ameaça direta por saber da dependência que a organização tem daquele recurso.

2.6 Sucessão de Executivos

Pfeffer; Salancik (1978) afirmam que as contingências ambientais afetam a seleção e a demissão dos altos gestores da organização, de forma a tornar a estrutura da organização mais alinhada com seu ambiente. Desta forma, seria a sucessão de executivos um importante mecanismo de influência ambiental na mudança organizacional.

Propõem um modelo de relação causal para analisar os efeitos do ambiente na organização, com as incertezas afetando a distribuição de poder que, por sua vez, determina a seleção dos gestores, estes responsáveis por moldar as ações e a estrutura organizacional.

Analisando detalhadamente esta relação causal, um mecanismo seria acionado pelo fato de as incertezas e restrições do ambiente afetarem a distribuição de poder e controle de dentro da organização, que poderia ser previsto através da análise de três elementos.

O primeiro refere-se à habilidade que cada departamento da organização tem para lidar com as incertezas e contingências, resolvendo assim os problemas com os quais se depara. Quanto mais capacidade para lidar com as incertezas, maior poder teria este departamento perante os demais.

Outro elemento que pode predizer o poder que cada departamento tem é o grau de substituibilidade de suas habilidades. Quanto mais únicas forem estas habilidades, maior poder terá o departamento.

O terceiro elemento seria a importância da contingência e incerteza para a organização. Quanto mais importante para as suas atividades for a incerteza com que o departamento lida, maior poder este terá, uma vez que a incerteza administrada por ele afetaria outros departamentos. Sendo assim, conclui-se que suas atividades afetam as dos demais, fazendo com que eles possuam uma dependência e, portanto, menos poder.

De uma forma geral, os três elementos acima determinam qual departamento contribui mais para a organização. E quem mais contribuir para adquirir e manter os recursos necessários à organização terá maior poder perante os demais.

E este poder obtido pela capacidade de lidar com as restrições externas afeta o tempo de permanência e a seleção dos altos gestores, uma vez que seria usado para influenciar a escolha de tais gestores.

Como já visto quando abordado o papel simbólico que o alto gestor tem, os problemas e dificuldades pelos quais passa a organização geralmente são atribuídos aos administradores, independente de suas contribuições. Logo, a permanência do gestor está associada com os problemas organizacionais, ou seja, quanto menos problemas tiver a organização, maior será o tempo de permanência dos altos gestores. E quando estes problemas refletirem um baixo desempenho, tais gestores tendem a ser removidos.

Por conseguinte, a seleção dos novos gestores seria afetada pelo ambiente, uma vez que os membros da organização que tivessem maior poder selecionariam

gestores com habilidades capazes de lidar com o contexto da organização e com os problemas por ele trazidos.

Por vezes, pode haver uma institucionalização de poder na organização, ou seja, em virtude de performances passadas, existem coalizões que se estabeleceram como poderosas e sua legitimidade não é questionada. Neste casos, a permanência dos gestores pode continuar por algum tempo apesar de sua inabilidade em resolver os problemas. Entretanto, os gestores permanecerão até o momento onde o desempenho da organização atingirá níveis sistematicamente baixos, onde a própria legitimidade da coalizão dominante começará a ser questionada pelos demais membros da organização, que exigirão mudanças nas políticas e estrutura.

Finalmente, as políticas e a estrutura da organização seriam o resultado de decisões afetadas pela distribuição de poder e controle. Assim sendo, os gestores que controlam as atividades da organização as afetariam, bem como as estruturas resultantes destas atividades. Tomam decisões que redesenam a organização, alinhando-a com suas visões sobre o que é necessário para torná-la mais consistente com as exigências do seu ambiente.

Entretanto esta capacidade dos altos gestores moldarem a organização sofre restrições do ambiente, ou seja, as alternativas analisadas pelo processo de tomada de decisão são limitadas, demonstrando que não existe uma onipotência do gestor. Cabe ao gestor responder às demandas do ambiente, negociando-as de forma a obter os recursos necessários à realização das atividades da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

O estudo pode ser classificado como Investigação Exploratória, Investigação Descritiva e Investigação Explicativa (GIL, 2002).

A investigação exploratória está relacionada com a abrangência do estudo das ações do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda diante da privatização de Volta Redonda, uma vez que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto.

Trata-se de uma investigação descritiva na medida em que se tratou de uma tentativa de descrever o comportamento do Sindicato dos Metalúrgicos diante de um ambiente em mudanças, com fatores externos influenciando suas ações.

E, por fim, refere-se a uma investigação explicativa, pois a dissertação buscou compreender os motivos que levaram o Sindicato a tomar determinadas decisões durante sua história, principalmente durante o processo de privatização.

3.2 Abordagem da Pesquisa

Como o estudo assumiu características de investigação exploratória e descritiva, tem características de um estudo de caso intrínseco, pois o caso constitui o próprio objeto de pesquisa (STAKE apud DENZIN; LINCOLN, 2000). Desta maneira, permite um estudo profundo e exaustivo de um único objeto, propiciando seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Contudo, ao confrontar a estratégia de pesquisa adotada para este estudo com os critérios de classificação propostos por Yin (2001), foi possível perceber que a mesma se enquadra não somente como um estudo de caso, mas principalmente como um estudo histórico. Para o autor, estas duas estratégias são adequadas a perguntas de pesquisa que assumem a forma de “como” e para estudos que não necessitem de controle sobre os eventos comportamentais. E como pôde ser percebido na seção 1.3, todas as perguntas principais se iniciam com “como”, evidenciando que esta dissertação busca, além da descrição, a compreensão dos fatores que levaram o Sindicato a tomar uma determinada ação e não outra.

Entretanto, a distinção entre um estudo de caso e um estudo histórico refere-se ao fato de o primeiro estar focado em acontecimentos contemporâneos. Apesar de relatar o atual momento do Sindicato e ter entrevistado um participante de eventos importantes desde a privatização da CSN, esta dissertação baseou-se, primordialmente, em investigação documental e bibliográfica para recontar a história do Sindicato dos Metalúrgicos, enfatizando o período 1983-1997.

Deste modo, a partir de certo momento, as duas estratégias de pesquisa começam a se confundir, levando a esta dupla classificação da abordagem da dissertação, que será chamada de estudo de caso histórico.

E para assegurar significância aos resultados do estudo de caso histórico, foram utilizadas múltiplas fontes de dados (YIN, 2001), como as investigações documental e bibliográfica, além de uma entrevista qualitativa em profundidade.

3.3 Coleta de Dados

No que se refere à coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos (GIL, 2002), pois pode valer-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel. E, de acordo com os preceitos de Rossman; Rallis (apud CRESWELL, 2003), o pesquisador qualitativo deve ir ao local onde estão os participantes para desenvolver sua pesquisa.

Corroborando a afirmação, a coleta de dados do presente estudo foi iniciada durante o mês de junho de 2004 através da realização de uma entrevista em profundidade não-estruturada, cuja duração é aproximadamente 50 minutos, com o Diretor de Formação do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, na sede da entidade⁷, que possibilitou o conhecimento da trajetória da entidade desde sua fundação até os dias atuais.

Logo após a entrevista, a coleta de dados priorizou a investigação documental, segundo Gil (2002) a mais importante fonte de dados em pesquisas de natureza histórica, por constituírem uma fonte rica e estável de dados. Vantagem adicional foi o fato de não exigir contato com os sujeitos da pesquisa, algo cogitado inicialmente, porém inviabilizado em virtude da impossibilidade de contato com os principais sujeitos⁸.

A investigação documental teve como origem os arquivos do Sindicato dos Metalúrgicos e do Sindicato dos Engenheiros de Volta Redonda (SENGE)⁹, de onde

⁷ Sito à Rua Gustavo Lira, 9 – Centro – Volta Redonda – RJ – Tel.: (24) 3348-1026

⁸ Contato com dirigentes sindicais foi suspenso em outubro de 2004 em virtude do surgimento de denúncias de irregularidades no Sindicato.

⁹ Sito à Rua 21, 48 – Vila Santa Cecília – Volta Redonda – RJ – Tel.: (24) 3342-4320

foram extraídos boletins sindicais, jornais, revistas e demais publicações¹⁰ que permitiram a construção do estudo de caso histórico.

Concomitante à investigação documental aconteceu uma investigação bibliográfica, onde foi encontrada uma tese de doutoramento (MOREL, 1989) e uma coletânea de artigos acadêmicos chamada “Arigó”, organizada pelo Sindicato dos Metalúrgicos, sobre a criação da CSN e sua relação com os trabalhadores. Outras duas fontes bibliográficas foram de grande valia para a reconstrução da história do Sindicato: a publicação “50 Anos Brasileiros”, de Geraldo Monteiro, e o livro “Volta por cima”, de Roberto Procópio de Lima Netto.

A investigação bibliográfica foi utilizada essencialmente para recontar a história do Sindicato, da sua criação até o ano de 1987. A partir de então, o estudo de caso histórico foi construído a partir dos fatos descritos pelos boletins semanais¹¹ do Sindicato dos Metalúrgicos – classificados por Creswell (2003) como documentos primários – , de onde foram extraídas as posições oficiais da entidade. Os boletins disponibilizados datavam do ano de 1987 até agosto de 2004, mês em que se encerrou a pesquisa documental no Sindicato dos Metalúrgicos, totalizando aproximadamente 950 edições da publicação.

Aos boletins foram somados os documentos secundários (CRESWELL, 2003): matérias da mídia impressa nacional e local, reunidos em um *clipping* mantido pelo SENGE que, assim como o Sindicato dos Metalúrgicos, permitiu gentilmente livre acesso a seus arquivos.

O *clipping* de onde foram extraídas reportagens jornalísticas é mantido pelo SENGE desde 1990 e as reportagens datam daquele ano até agosto de 2004,

¹⁰ As publicações seriadas que compunham os arquivos das entidades encontram-se descritas na seção de Referências.

¹¹ Quando fatos relevantes aconteciam, boletins adicionais eram publicados durante a mesma semana.

quando se encerrou a investigação documental *in loco*. Deste *clipping* constam matérias dos seguintes jornais:

(a) De circulação local: A Folha da Cidade; Aqui; Diário do Vale; Folha do Vale; Jornal do Vale; Opção; Primeira Página; Última Hora.

(b) De grande circulação: Folha de São Paulo; Gazeta Mercantil; Jornal do Brasil; O Dia; O Estado de São Paulo; O Globo.

De setembro de 2004 a fevereiro de 2005, o caso foi construído a partir de matérias jornalísticas extraídas do sítio da *internet* de jornais locais¹² e de grande circulação¹³.

3.4 Tratamento dos Dados

Durante a coleta de dados, foram levantadas informações sobre a história do Sindicato dos Metalúrgicos e sua interação com a sociedade voltarredondense, com especial atenção a suas ações pós-1983, que determinariam a atuação da entidade durante o processo de privatização. E, após a privatização, ações que visassem a preservação de seus interesses e das pessoas por ela representadas, bem como as ações dos demais agentes sociais que estivessem interessados em representar os trabalhadores da CSN.

Após a aquisição destas informações, construiu-se um histórico do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, da sua fundação aos dias atuais (Apêndice A), focado na descrição das interações da entidade com a CSN e, secundariamente, com os demais agentes sociais da cidade, como Prefeitura, comerciantes,

¹² Disponível em: www.jornalaqui.com.br; www.diarioon.com.br. Acesso em: set. 2004 -fev. 2005

¹³ Disponível em: www.jb.com.br; www.oglobo.com.br; www.odia.com.br. Acesso em: set. 2004 -fev. 2005

moradores e demais sindicatos. Encontra-se ordenado em 14 seções que evidenciam o início de um período importante na história da entidade, e sempre seguindo a ordem cronológica dos acontecimentos, a despeito de sua relevância para a análise.

Após a construção do histórico, a análise foi iniciada através de uma leitura minuciosa dos fatos acontecidos, confrontando-os com os preceitos da perspectiva de dependência de recursos, identificando pontos convergentes e divergentes com a literatura apresentada no referencial teórico. Cada seção da história do Sindicato foi confrontada com todas as 11 seções e sub-seções da Revisão de Literatura, resultando em 154 unidades de análise.

Em seguida, tais unidades foram agrupadas em cinco partes para constituírem os Resultados da Análise, onde foram respondidas as perguntas da pesquisa. O período pré-1983 ficou dividido em duas seções – o Sindicato antes e ao final da ditadura – e o pós-1983 em três seções, com as eleições sindicais de 1989 e 1992 separando-os. Percebe-se, portanto, que o ano de 1983 foi considerado o grande marco divisor da história do Sindicato, haja visto que, naquele ano, ingressaria na presidência do Sindicato aquele que se tornaria o maior sindicalista de Volta Redonda até os dias atuais.

3.5 Limitações do Método

Apesar da abrangência quanto à coleta de dados, os estudos de caso e histórico requerem do pesquisador imparcialidade ao descrever os fatos, de maneira a não demonstrar juízo de valor (CRESWELL, 2003).

A principal crítica, a estudos como o histórico e o de caso, refere-se à falta de procedimentos metodológicos rígidos. Exige, portanto, redobrada atenção do pesquisador tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados, de forma a minimizar o efeito dos vieses (GIL, 2002).

Tais características limitam o estudo na medida em que as conclusões obtidas não poderão ser generalizadas e a extrapolação dos resultados é bastante reduzida. Contudo, seu objetivo primaz é o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar fatores que o influenciam ou por ele são influenciados (GIL, 2002).

A análise de documentos e da entrevista, estas realizadas onze anos após a privatização ter ocorrido, permitiu colher a percepção de algumas pessoas que participaram do processo, sendo impossível reproduzir com total veracidade o que realmente ocorreu durante este período. O estudo de caso histórico torna-se, então, uma visão limitada da realidade, no tempo e no espaço, sob a ótica daquele que o elaborou.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a análise da história do Sindicato dos Metalúrgicos sob a perspectiva da dependência de recursos descrita na Revisão de Literatura. Tal história encontra-se detalhada no Apêndice A desta dissertação.

4.1 O movimento sindical em Volta Redonda pré-golpe militar

A interdependência existente entre a CSN e seus trabalhadores pode ser verificada antes mesmo da criação do Sindicato e da usina siderúrgica. Este relacionamento simbiótico (PFEFFER; SALANCIK, 1978) é verificado ainda na fase de construção da usina, onde a CSN percebe sua necessidade de trabalhadores capacitados para operar uma siderúrgica, buscando desde o início gerenciar esta demanda, através do recrutamento de trabalhadores para depois treiná-los.

Os trabalhadores, por sua vez, dependiam da CSN para terem assegurados não apenas seus salários, como também suas moradias e vida digna longe do campo.

Data também do início da construção da usina siderúrgica a intenção da CSN de ter seus funcionários sob seu domínio, utilizando estratégias classificadas por Oliver (1991b) como de manipulação já no recrutamento destes trabalhadores rurais, prometendo a estes uma vida próspera e de êxitos no espaço urbano-fabril.

Para tanto, a CSN constrói todo um aparato visando o controle das demandas de seu principal recurso, chegando a possuir uma polícia que tinha como objetivo domesticar aqueles ex-trabalhadores rurais, que deveriam assimilar o zelo e a ordem

a partir daquele momento. É possível perceber, portanto, que o poder de dominação da CSN extrapola a classificação proposta por Oliver (1991b), equiparando-se aquele possuído pelo Estado, na medida em que era permitido à CSN utilizar-se do poder de polícia para controlar seus trabalhadores. Além da polícia, a CSN utiliza medidas assistencialistas – como cessão de moradia – e repressivas para que os trabalhadores estejam alinhados com seus objetivos.

Não pode ser esquecido que toda a legitimidade que a CSN possuía advinha do governo, que interferia na relação CSN-trabalhador de duas maneiras, como afirma McKay (2001): como organismo que regulava as transações que poderiam ocorrer entre empresas e trabalhadores; e também interagindo diretamente com os trabalhadores, uma vez que era proprietário da usina siderúrgica que ali surgiria. Ou seja, além de regular as ações dos trabalhadores através da CLT, era o “patrão” dos operários da CSN. Assim sendo, é possível perceber que a dependência, apesar de simbiótica, era assimétrica (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GARGIULO, 1993), uma vez que a CSN possuía o canal legal como fonte de legitimidade.

A própria criação do Sindicato se dá através de um estímulo externo. Ou seja, este não é criado em virtude da mobilização dos trabalhadores para questões de interesse comum, e sim através do estímulo dado pelo mesmo canal legal que criara a CSN: o governo Vargas. Deste modo, CSN e Sindicato eram instituições “irmãs” que, tendo como “pai” o governo, formavam uma grande “família” (MOREL, 1989).

Desta forma, era natural que a entidade não possuísse legitimidade diante dos trabalhadores, que ainda viam as reivindicações individuais junto à chefia como único meio de obter melhorias em suas condições de trabalho e vida, uma vez que a CSN pretendia controlar os trabalhadores também nesta última esfera.

Em seus primeiros anos, o Sindicato teve sua sobrevivência assegurada graças à legitimidade que advinha do governo, que buscava fazer da instituição um canal de acesso do presidente Vargas às classes trabalhadores.

É possível concluir que, tanto a CSN quanto o Sindicato têm o governo como entidade legitimadora, não havendo, desta maneira, demandas conflitantes entre as entidades quando da criação do Sindicato. Isto não significa que os trabalhadores não tivessem reivindicações a serem atendidas. Contudo, não reconheciam o Sindicato como veículo intermediador para a satisfação delas.

Pode-se, assim, entender o alinhamento existente entre a CSN e Sindicato no período de criação de ambos, que formavam uma coalizão com um único objetivo: dar início ao processo de industrialização do país.

Sob este prisma deve ser avaliado o fato de a CSN patrocinar a transferência do Sindicato de Barra Mansa para Volta Redonda, em 1947, e as reuniões serem realizadas dentro dos limites da empresa. A CSN, como representante do governo, passava a legitimar o Sindicato, continuando com sua postura de gerenciar as demandas desta parte de seu ambiente, uma vez que os trabalhadores compunham uma classe até então não-organizada.

Na fase de criação da usina, a coalizão que nasce em Volta Redonda tem, ainda, o apoio da Igreja, através da criação do Círculo Operário em 1946, que pretendia promover lazer e educação àqueles ex-trabalhadores rurais.

Os trabalhadores só legitimariam o Sindicato na década de 1950, quando estes puderam escolher, através do voto, os dirigentes da entidade.

Foi possível perceber, também, que o voto se tornará o grande legitimador das ações do Sindicato, pois com ele a entidade orientará suas ações, buscando avalizá-las através da ciência e aprovação da maioria dos trabalhadores.

Como o governo era quem legitimava e regulava a existência da CSN, o Sindicato na gestão Allan Cruz irá buscar influenciar as ações da CSN através da relação privilegiada que possuía com o presidente Vargas através de deputados do PTB (Partido Trabalhista Brasileiro). Contudo, mais do que um ato racional de exercício do papel político, como descreveria Pfeffer; Salancik (1978), tal atitude era instintiva, isto é, o filho caçula se queixando ao pai dos desmandos do primogênito. O Sindicato agia, portanto, como desejava o governo Vargas, não sendo aquela postura um exercício deliberado de influência sobre o governo para que este moldasse as ações da CSN, como poderia pensar Gargiulo (1993). A influência do Sindicato sobre o governo é extremamente frágil, não havendo poder suficiente para que a entidade influenciasse as ações do governo. O governo influenciava a CSN por ser um desejo seu, e não devido a pressões do Sindicato.

A partir da solicitação de intervenção do Estado no relacionamento, fica evidente o surgimento de demandas conflitantes entre as entidades, fazendo com que a relação Sindicato-CSN, até então pregada como simbiótica, começa a ser percebida como competitiva.

A relação entre Sindicato e governo para pressionar a CSN ainda poderia ser analisada sob a ótica de Frooman (1999), para quem a relação seria explicada em virtude da interpretação da dependência como assimétrica, favorecendo a CSN. Como o Sindicato necessitava dos recursos da empresa, não poderia ameaçá-la diretamente sob pena de gerar conseqüências negativas para suas próprias atividades. Restava a opção de estreitar suas relações com agentes – no caso, o governo – que possuísse maior poder sobre a organização.

Além da interpretação assimétrica em favor da CSN, o processo representativo do ambiente pelo Sindicato (PFEFFER; SALANCIK, 1978) pode ser percebido em

suas ações. Para os primeiros diretores eleitos da entidade, a disponibilização de assistência médica, odontológica e jurídica representavam o atendimento das necessidades dos trabalhadores, algo pensado também por governo e CSN.

Apenas quando os comunistas assumem o poder, em 1955, a entidade passa a primar por ações reivindicatórias, como melhorias salariais e nas condições de trabalho. A própria posse de uma diretoria que possuía integrantes comunistas foi suficiente para o governo intervir, tentando destituir a nova diretoria, demonstrando que aqueles sindicalistas poderiam atentar contra os interesses do governo.

A partir deste momento, constata-se que a legitimidade do Sindicato entre os trabalhadores estava consolidada, com estes compartilhando do discurso comunista e se mobilizando em torno dele, fazendo com que os operários participassem – em outubro de 1955 – da “assembléia permanente de protesto”, que contaria ainda com o apoio da prefeitura e de um diretor da CSN para assegurar a posse da diretoria eleita.

A primeira greve é organizada ainda em 1956 nas metalúrgicas de Barra Mansa. Na CSN, a greve não era cogitada, pois a siderúrgica tinha sido pioneira na adoção de benefícios que eram reivindicados pelos demais trabalhadores, como a participação nos lucros. Mesmo que a greve na CSN fosse o desejo do Sindicato – em virtude de, por exemplo, interesses político-ideológicos –, sua deflagração seria impossibilitada pela concentração de poder nas mãos da siderúrgica que, com o poder de polícia delegado pelo governo, tinha “domesticado” aqueles mesmos trabalhadores anos antes.

Ainda durante a gestão comunista, é possível perceber mais mudanças nas ações do Sindicato, como por exemplo a preparação de líderes sindicais. Estas ações de mobilização estão alinhadas com a importância atribuída por Galaskiewicz

(1985) à preexistência de redes, necessárias para que as respostas às demandas do ambiente sejam rápidas. Através da formação sindical, a entidade preparava também os delegados sindicais, que seriam os *links* da entidade para negociar com as empresas, conforme descreve Pfeffer; Salancik (1978).

O Sindicato no período comunista também exercia influência direta à CSN em algumas situações específicas, como na reivindicação de respeito às filas na questão da distribuição das casas.

No período comunista na direção do Sindicato é possível perceber que a atuação da entidade deixa de estar em conformidade com as intenções do governo e CSN, buscando ter – sempre que possível – alguma proatividade no gerenciamento da relação Sindicato-CSN, como afirmado por Aldrich; Pfeffer (1976).

Após este período comunista, o Sindicato volta ao comando de pessoas ligadas ao PTB, fazendo com que a situação retome o poder na entidade. Junto ao grupo ligado à Othon Reis Fernandes vem a interpretação simbiótica da relação Sindicato-CSN, como pregado por Vargas. A política de diálogo com a CSN é assegurada e as ações do Sindicato se voltam para o assistencialismo, como a criação do Banco Popular.

Neste período – início da década de 1960 – a CSN e o governo Jânio Quadros utilizam o mecanismo de cooptação (PFEFFER; SALANCIK, 1978; OLIVER, 1991b). A eleição de um diretor de serviços sociais vindo dentre os operários era uma forma de a CSN trazer para sua alta gestão um representante que poderia ser uma ligação entre a empresa e os trabalhadores, tornando-a sabedora das demandas que teria de gerenciar. Um diretor operário também soava como uma concessão da empresa, fazendo os operários acreditarem que poderiam participar das decisões da siderúrgica.

Apesar de respeitados pelos operários devido a seu poder de mobilização, os comunistas só viriam reconquistar o Sindicato em 1963. O discurso politizado dos comunistas não conseguiu sensibilizar os trabalhadores para a importância da mobilização para a luta operária.

A nova ascensão dos comunistas surgirá, apenas em 1963, como consequência de uma nova interpretação do ambiente por parte dos trabalhadores. Desde 1957, eclode uma série de lutas sindicais no país, e o Sindicato de Volta Redonda fica passivo diante destas mudanças, em virtude do seu alinhamento com o governo.

A partir de então, o trabalho de mobilização dos comunistas começa a surtir efeito, modificando a percepção dos trabalhadores quanto à atuação do Sindicato diante da CSN. Estes passam a exigir uma postura mais ativa da entidade em favor de interesses do operariado.

Como preconiza Pfeffer; Salancik (1978), a seleção dos novos diretores do Sindicato será afetada por esta alteração no ambiente, com os trabalhadores selecionando, através do voto, os comunistas por se identificarem com o discurso ideológico destes, acreditando que teriam habilidades para lidar com as novas exigências do movimento sindical brasileiro.

Palavras de ordens gerais que, anos antes, eram tidas como distantes do operariado tomam-se a nova tendência. Com isso a interpretação do ambiente por parte dos trabalhadores muda, alterando os gestores e as políticas do Sindicato para gerir as demandas do ambiente.

Implícito nesta mudança está uma redefinição das fronteiras do ambiente manipulável da organização (ULRICH, 1991) e, junto a ela, vem a mudança no processo de atenção dos trabalhadores aos fatores ambientais.

Enquanto o Sindicato comandado por Othon Reis Fernandes acreditava que o contexto manipulável do Sindicato era restrito a questões salariais, os comunistas incluem no ambiente manipulável questões político-econômicas de âmbito nacional.

A mobilização dos trabalhadores é novamente utilizada como estratégia para pressionar a CSN. Em dezembro de 1963, diante da possibilidade de greve, a CSN se vê ameaçada e atua politicamente ao influenciar o presidente da República para que este aja de forma a evitar o conflito.

Estava a CSN utilizando a estratégia *two-step* de Gargiulo (1993) para afastar a possibilidade de greve na usina. O governo, que era o agente acionado pelo Sindicato quando este desejava restringir o poder da CSN na década de 1950, torna-se naquele momento um personagem fundamental para garantir o fornecimento de recursos pelos trabalhadores, uma vez que ao intervir nas negociações evitou a greve e assegurou o atendimento das reivindicações dos trabalhadores. Cabe ressaltar que o governo tinha interesse em conter os movimentos reivindicatórios que estavam surgindo, buscando canalizar o movimento sindical para uma causa maior: a sustentação do presidente da República João Goulart no poder, que estava sendo alvo de conspirações militares.

Percebe-se que, assim como o Sindicato, a CSN mudou sua forma de interpretar o ambiente. Ao se utilizar da interferência do presidente da República para evitar a greve, a empresa explicitava sua nova interpretação da relação Sindicato-CSN: naquele momento a assimetria era favorável aos trabalhadores, que encontravam-se mobilizados não apenas em Volta Redonda, como também em vários outros sindicatos do país.

E segundo Frooman (1999), como a CSN acreditava que o fornecimento de mão-de-obra não poderia ser interrompido, se abstém de exercer influência direta

sobre o Sindicato, pois um conflito ocasionaria conseqüências negativas para a siderúrgica e também para o governo.

O reavivamento da mobilização sindical em Volta Redonda – pelos mesmos comunistas que a iniciou –, todavia, seria tragicamente interrompido pelo início da ditadura, que utiliza mecanismos coercitivos e opressores. Diante domínio exercido pelo Estado, a perspectiva de dependência de recursos se mostra frágil para explicar as interações Sindicato-CSN, uma vez que a entidade fora “tomada” pelo governo militar. Não havia, portanto, o exercício de influência para moldar as ações da entidade, e sim sua dominação.

4.2 O renascimento do sindicalismo em Volta Redonda

Somente após uma década, já na década de 1970, o Sindicato retomará seu papel de representante das reivindicações da classe trabalhadora.

Ainda durante a ditadura, a Igreja Católica, sob a liderança do Bispo D. Waldyr Calheiros, começa a organizar a retomada do Sindicato pelos trabalhadores. Entretanto, esta retomada só pôde ser concebida porque o governo militar permitira que houvesse eleições, fazendo “concessões” às classes trabalhadoras, porém sempre monitorando possíveis desvios de conduta, duramente reprimidos.

As atividades da Igreja estavam voltadas para a formação de líderes sindicais que seriam os responsáveis pela mobilização dos trabalhadores para as causas operárias. Buscava, desta forma, construir redes que garantissem respostas ágeis às demandas do ambiente (GALASKIEWICZ, 1985).

A eleição em 1973 de Waldemar Lustoza para a presidência do Sindicato, com o apoio do bispo, marca o início do período de influência indireta da Igreja Católica sobre a CSN, via Sindicato, que só cessaria em 1992.

A influência da Igreja no Sindicato viria desde o trabalho de formação de líderes, de onde vieram não apenas Lustoza, como também Vagner Barcelos e Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho. Com o intuito de organizar os operários para lutar por melhorias trabalhistas na CSN, a Igreja estabelece a partir de então interações intensas com o Sindicato, chegando à segunda forma de interação mais intensa descrita por Oliver (1991a): trabalhos conjuntos para implementação de programas específicos.

Apesar da eleição de Lustoza representar uma vitória do movimento sindical – pois decretou o fim da intervenção da ditadura no Sindicato – a Igreja continuou com seu trabalho de formação, formando novos líderes que viriam a lutar por demandas omitidas pelo Sindicato, como a questão da venda das casas pela CSN.

Diante da passividade do Sindicato frente a algumas demandas do ambiente – em muito explicada pela “vigília” que sofria dos militares – este grupo da Igreja se organiza no Departamento Trabalhista do MDB (Movimento Democrático Brasileiro), que contava com a legitimidade dos trabalhadores, chegando a possuir cerca de 3 mil associados.

Em 1976, a Igreja rompe suas ligações com Lustoza, pois este acreditava que questões políticas deveriam ficar à margem da atuação sindical, levando o Sindicato a atuar em questões exclusivamente trabalhistas e assistencialistas, como desejava o governo militar.

O sucesso na mobilização para as lutas do Departamento Trabalhista do MDB fez com que surgisse, em 1979, a Oposição Sindical, como alternativa à estratégia

adotada pelo Sindicato, de percorrer os caminhos institucionais da ditadura para ter suas reivindicações atendidas.

A perda de legitimidade do Sindicato frente os trabalhadores pode ser explicada através do mecanismo de sucessão de executivos descrito por Pfeffer; Salancik (1978). Dentre os elementos que afetam a distribuição de poder nas organizações, é possível afirmar que os trabalhadores interpretavam que o MDB possuía maior habilidade para lidar com os problemas que se apresentavam.

Lustoza assistia passivo à intervenção do governo no Sindicato, ao ponto de o curso de formação sindical da entidade ser ministrado por professores do Ministério do Trabalho, demonstrando o alinhamento forçado das duas organizações, com as demandas do Sindicato sendo gerenciadas de perto pelo governo.

A própria CSN percebia a legitimidade do MDB, a ponto de se reunir periodicamente com a entidade, buscando gerenciar os interesses desta organização.

A partir da perda de legitimidade do Sindicato para o MDB, a sucessão de Lustoza por integrantes da Oposição Sindical era algo previsível, pois a mobilização dos trabalhadores surgia como conseqüência do enfraquecimento da ditadura militar, cedendo assim espaço para a retomada do Sindicato. Tal sucessão não teria acontecido em 1980, segundo afirmam, devido a fraudes.

E apesar da derrota, a Oposição Sindical continuava com seu trabalho de mobilização dos operários, utilizando boletins para expor suas posições (OLIVER,1991b), onde era possível identificar um novo conjunto de fatos e dados que eram considerados importantes pela entidade, como política e economia nacional. Estes fatores serão determinantes nas decisões do Sindicato a partir de 1983.

4.3 A Oposição assume o Sindicato

Diante da necessidade de maior mobilização da classe trabalhadora, tornou-se necessária a eleição de um dirigente que estivesse apto a lidar com o novo contexto que envolvia a organização. Lustoza personificava, naquele momento, a figura do dirigente “pelego”, submisso à CSN e ao governo, incapaz de conduzir os trabalhadores à vitória (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A derrota de Lustoza nas eleições de 1983 foi inevitável, em virtude das novas demandas dos trabalhadores, até então ignoradas pelo Sindicato, que cresciam a medida que o regime militar enfraquecia. Sob a liderança de Juarez Antunes, a Oposição Sindical vence as eleições e impõe uma nova ordem no movimento sindicalista em Volta Redonda.

Ainda em 1983, participam da fundação da CUT, que seria uma extensa rede composta por sindicatos de vários estados e de várias atividades formando uma grande coalizão (CYERT; MARCH, 1963) em busca de mudanças que beneficiassem os trabalhadores, não apenas na relação patrão-empregado, como também influenciando as decisões políticas e econômicas do país.

Com a chegada da Oposição Sindical, o Sindicato tem sua política assistencialista substituída pelo trabalho de agitação e propaganda, encerrando o ciclo de sucessão de gestores conforme proposto por Pfeffer; Salancik (1978), onde as políticas e a estrutura da organização são um reflexo da distribuição de poder.

Como os trabalhadores estavam mais organizados para lutar por melhores condições salariais, maior qualidade de vida, distribuição de renda e outras causas gerais – e tais lutas já não eram coibidas violentamente pelo governo –, o novo

“gestor” do Sindicato implanta política e estrutura que possibilitem o atendimento das novas demandas dos trabalhadores.

O Sindicato migra de uma postura passiva diante das ações da CSN para outra diametralmente oposta, tentando influenciar as decisões da empresa. Para tanto, decide manter os integrantes da diretoria trabalhando na CSN para que, desta forma, pudessem criar um elo Sindicato-CSN, uma vez que a relação de interdependência entre as duas organizações era intensa (BOYD, 1990).

A “infiltração” do Sindicato possibilitaria a negociação de sua dependência da CSN, através de dois benefícios sugeridos por Pfeffer; Salancik (1978): tendo acesso a informações sobre atividades que poderiam afetar os trabalhadores e tornando-se a voz dos trabalhadores dentro da usina. E, acima de tudo, tal “infiltração” facilitaria a constante mobilização do operariado, condição primordial para que as ações do Sindicato tivessem sucesso. Com este elo construído pelo Sindicato, as fronteiras entre as duas organizações tornam-se cada vez mais difíceis de serem determinadas (LAUMANN; GALASKIEWICZ; MARSDEN, 1978).

Junto à “infiltração” na CSN, o Sindicato passa a ter um processo de atenção ao ambiente totalmente diferenciado da gestão anterior. Fazia parte da análise do Sindicato de Juarez Antunes a questão agrária e mobilização dos trabalhadores também em torno de candidatos alinhados com o discurso operário.

A partir de então, o Sindicato começa a construir coalizões com políticos que possuíssem objetivos comuns aos da entidade. Em um momento seguinte, o próprio Sindicato lança candidaturas, consolidando sua participação no ambiente como ator político ao tentar participar das esferas legislativa e executiva do governo.

Juarez Antunes também “rompe” com a afirmação de Lustoza de que o operariado não aceitava greve, ao apoiar uma greve organizada pelos trabalhadores da Metalúrgica Barbará.

Assim como os comunistas, Juarez Antunes interpretava a assimetria de dependência em favor do Sindicato, ou seja, as empresas precisavam mais dos trabalhadores que o contrário.

A interpretação simbiótica da dependência também dá lugar a postura competitiva: para o trabalhador ganhar, o empresário terá de perder parte de seus lucros. Esta mudança na interpretação dos trabalhadores pode ser percebida quando estes transformam a antiga mãe CSN em madrasta, tratando seus chefes simplesmente como patrões.

O apoio à greve em Barra Mansa em 1983 é o laboratório para a primeira greve da CSN, em 1984. Com o apoio da comunidade de Volta Redonda, o movimento grevista ganha legitimidade como mecanismo de influência direta sobre as empresas. Como o Sindicato interpretava a assimetria da dependência como favorável aos trabalhadores, em virtude do alto grau de mobilização, agiram de acordo com Frooman (1999) e optaram pela tática de interrupção do fornecimento de recursos de maneira direta, isto é, através da greve dos trabalhadores.

Diante da mudança de postura dos trabalhadores e do governo – que não interferiu –, a CSN se viu incapaz de gerenciar as novas demandas, optando pela reação estratégica de condescendência descrita por Oliver (1991b).

Pela primeira vez na história do relacionamento Sindicato-CSN, a passividade mudava de lado. O Sindicato passaria a ser o gestor do relacionamento. Atônita e despreparada para lidar com o novo contexto, a direção da CSN atende todas as exigências dos trabalhadores e consagra a estratégia do Sindicato como vitoriosa.

Esta primeira vitória dá início ao processo de institucionalização do poder nas mãos do Sindicato, conseguido graças à coesão dos trabalhadores com suas idéias.

O Sindicato tornava-se, a partir de então, uma organização que tinha migrado de um extremo ao outro do *continuum* sugerido por Oliver (1991b): enquanto com Lustoza tinha uma reação passiva às pressões do ambiente, com Juarez Antunes passa a manipulá-las proativamente, envolvendo-se cada vez mais com ações políticas.

Além de restringir as ações da siderúrgica, o Sindicato passa a influenciar outras organizações, como as associações de moradores e os comerciantes locais, estabelecendo *links* inter-organizacionais, que eram aceitos em função da dependência que estas organizações tinham dos trabalhadores e, por conseguinte, do Sindicato (BOYD, 1990).

Contudo, uma primeira cisão acontece no auge da atuação política do Sindicato: uma facção mais radical discorda da postura de Juarez Antunes em apoiar o fim da greve, acusando-o de “peleguismo”. A aparente hegemonia dos integrantes do Sindicato cede lugar para os conflitos entre coalizões, resultando no afastamento dos diretores ligados a esta facção.

Em 1985, é a vez da hegemonia partidária ser quebrada no Sindicato. Até então dominado pelo PT (Partido dos Trabalhadores), o PDT (Partido Democrático Trabalhista) – herdeiro político do trabalhismo de Vargas – entra em cena e filia Juarez Antunes, promovendo um novo racha na diretoria. Isto, segundo Galaskiewicz (1985) e Katz; Batt; Keefe (2003), potencializará a probabilidade de existir demandas conflitantes, haja visto que a heterogeneidade dentro da organização é a indutora dos conflitos.

Ainda em 1985, a estrutura do Sindicato é afetada pela liderança de Juarez Antunes: frente às novas exigências, o Departamento de Comunicação e Imprensa é ampliado e é criado o Departamento de Formação, que tinha como objetivo formar trabalhadores alinhados com ideais do novo sindicalismo.

O Sindicato também preocupava-se em estabelecer mais *links* com a CSN, para que pudesse responder mais rapidamente aos desafios que esta poderia lhe impor.

Graças à coordenação entre o Sindicato e a FASE (Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional), pôde ser percebida a relevância de criar canais de mobilização, como comissões de fábrica, que unissem os departamentos dos trabalhadores, ratificando a importância das redes preexistentes descritas por Galaskiewicz (1985).

A partir desta coordenação Sindicato-FASE, 212 ativistas sindicais são mantidos pelo Sindicato dentro da CSN, que também utilizava a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) como um canal formal de ligação entre os departamentos, para garantir os *links* dentro da usina a seu proveito. Desta forma, o Sindicato criava uma rede de mobilização que possuía além de *links* Sindicato-CSN, outros internos à siderúrgica, assegurando que todos os departamentos tivessem *links* entre si e com o Sindicato.

O Sindicato passa, a partir de então, a ter *links* tão consistentes que poderia se antecipar às demandas da CSN, pois possuía sindicalistas em boa parte das áreas da empresa, gerenciando sua dependência dentro da própria siderúrgica, que era a principal fonte de recursos do ambiente.

A permanente mobilização dos trabalhadores era interpretada pelo Sindicato como de extrema importância, a ponto de criar um Departamento exclusivo, o de

Organização, para garantir que a resposta dos trabalhadores às demandas externas seria rápida.

Em 1986, o Sindicato tem a ratificação da legitimidade de sua nova postura através da reeleição de Juarez Antunes, com 86% dos votos. A vitória serviu também para conter os ânimos dos sindicalistas do Novo Grupo de Oposição.

Logo em seguida, Juarez é eleito deputado constituinte, construindo um *link* entre o Sindicato e o Legislativo Federal, ou seja, uma esfera do estado teria a participação de um integrante que liderava uma outra entidade.

Diante da mobilização sindical que impunha sucessivas paralisações, a partir da greve de outubro de 1986 a CSN reconhece sua fraqueza para impedir sozinha as ações do Sindicato e aciona o Exército, havendo assim um *countervailing power* (GALBRAITH, 1967 apud PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Devido à concentração de poder nas mãos do Sindicato, a CSN busca o equilíbrio de forças acionando o Exército, de forma a compor uma oposição forte às ações do Sindicato. Utiliza, desta forma, a estratégia de influência *two-step* de Gargiulo (1993): através do Exército influenciava as ações do Sindicato, com os militares reprimindo a greve através de coerção legal, poder de Estado que a CSN já havia deixado de ter.

A partir da greve de agosto de 1987, a CSN adota uma postura mais ativa quanto à manipulação do principal ator de seu ambiente, o Sindicato.

Após o término da greve, 58 empregados são demitidos, sendo 22 dirigentes sindicais, prejudicando a manutenção dos *links* que o Sindicato possuía dentro da CSN e que garantia o sucesso da mobilização dos trabalhadores. Trata-se de uma tentativa da CSN de gerenciar as demandas do ambiente, buscando desarticular os

links criados pelo Sindicato dentro da siderúrgica e, por conseguinte, restringir as ações da entidade.

Devido ao amplo monitoramento do ambiente, o Sindicato interpreta as discussões sobre a privatização das estatais brasileiras que começavam a ganhar espaço na mídia como uma iminente ameaça. Diante do fato, o Sindicato publica como matéria principal em seu boletim – canal oficial de comunicação – de 20 de outubro de 1987 sua posição contrária à privatização, seguida de críticas àqueles que a defendiam.

Este fato corrobora a idéia de Pfeffer; Salancik (1978) de que a quantidade e a intensidade das respostas dadas pela organização são afetadas pelo seu processo de atenção e interpretação dos dados vindos do ambiente.

Como o Sindicato liderado por Juarez Antunes tinha uma interpretação muito mais ampla da atuação do Sindicato, pôde perceber a privatização como uma ameaça cinco anos antes dela ser concretizada, tendo tempo hábil para mobilizar a resistência.

Durante a greve de maio 1988, o Sindicato já começa a enfrentar dificuldades para articular os trabalhadores, uma vez que os elos da entidade haviam sido enfraquecidos pela CSN. A condução da greve na FEM seria de responsabilidade das comissões de fábrica organizadas pelo Sindicato, que naquele momento já possuíam boletins próprios, voltados aos trabalhadores e a questões específicas de cada departamento. Estava concretizada a importância dada por Galaskiewicz (1985) à construção de redes para a pronta mobilização. Diante da nova contingência – a não entrada de dirigentes sindicais na usina – as redes construídas foram acionadas e puderam conduzir a paralisação.

Diante da greve, a CSN novamente utiliza-se do Exército, que intervém e determina o fim do movimento. Desta vez, porém, os trabalhadores resistem a sua presença, chegando a haver confrontos. A passividade dos trabalhadores diante dos militares também cede lugar a uma postura de desafio, apesar dos iminentes riscos que tal postura pudesse trazer.

O acirramento do confronto entre CSN/Exército e Sindicato atingirá seu ápice na greve de novembro de 1988, quando acontece um confronto generalizado entre os dois lados, culminando na morte de três operários.

Todos os segmentos de Volta Redonda e parte da opinião pública nacional se mobilizam em torno do Sindicato, fazendo deste o vencedor da greve, assegurando o turno de seis horas e a readmissão dos demitidos em greves anteriores.

Durante a greve, e talvez por causa de seu iminente êxito, Juarez Antunes é eleito prefeito, construindo um *link* entre o Sindicato e o Executivo Municipal, ou seja, uma esfera do estado seria governada por integrantes oriundos de outra entidade.

A conquista da prefeitura caracteriza o auge do poder do Sindicato na cidade de Volta Redonda, provando que o ambiente onde a entidade está inserida pode ser gerenciado de forma consciente, não sendo a organização sempre passiva da influência externa (ALDRICH; PFEFFER, 1976). A mobilização da cidade em torno da causa operária atinge o apogeu.

As sucessivas vitórias consolidam, ainda, a presença da CUT no Sindicato e mitifica a figura de Juarez Antunes, como descrito por Pfeffer; Salancik (1978).

Todavia, no início de 1989, Juarez Antunes morre e o Sindicato perde a liderança que personificava seu sucesso e em torno de quem as coalizões que compunham a direção do Sindicato formavam uma grande base de sustentação.

Naquele mesmo ano, surgem rumores de que o governo estaria cogitando fechar a CSN. Diante dos constantes boatos, o Sindicato utiliza seu boletim para tranquilizar os trabalhadores, usando como argumentos a dependência que o país possuía da CSN.

Para os sindicalistas, o governo não poderia fechar a CSN porque os recursos gerados pela usina possuíam alta criticalidade e baixa substituíbilidade (PFEFFER; DAVIS-BLAKE, 1987; GALBRAITH; STILES, 1984). Dentre estes recursos, pode-se destacar o fato de a CSN ser a única produtora no país de folha de flandres – insumo básico para a fabricação de latas –, de produzir cerca de 20% do total do aço brasileiro e de ser a responsável pela entrada de dólares no país através de suas exportações.

Deste modo, o fechamento da CSN representaria o encarecimento dos produtos de outros setores, como o alimentício, e afetaria as reservas nacionais. Ou seja, o governo federal tinha dependência dos recursos gerados pela siderúrgica.

Apesar de acreditar que os boatos sobre o fechamento da CSN eram infundados, o Sindicato concentra seus esforços em afastar a possibilidade de privatização. Durante o ano de 1989 o movimento de resistência à privatização se difunde, ganhando cada vez mais espaço nos boletins do Sindicato, corroborando a idéia de que o conteúdo dos sistemas de informações é um reflexo de quais dados do ambiente estão sendo considerados durante o processo de tomada de decisão (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O lema do movimento era “Sanear Sim. Privatizar Não”, com o Sindicato chegando a propor uma alternativa de saneamento sem demissões, buscando restringir e influenciar as ações da CSN.

O Sindicato propunha, dentre outros pontos, o fim da fixação de preços do aço, que pode ser interpretado como a busca por maior autonomia nas atividades da siderúrgica, fazendo com que o governo deixasse de restringir suas ações.

As eleições sindicais de 1989, que darão nova vitória à CUT, mostra bem o quão heterogênea era a chapa composta pela central sindical para disputar o pleito. Após a morte de Juarez, a grande coalizão que dirigia o Sindicato foi fragmentada em três, o que segundo Katz; Batt; Keefe (2003) descentralizaria o processo decisório, tendo em vista a fragmentação do poder. Segundo Galaskiewicz (1985), a heterogeneidade potencializará a existência de demandas conflitantes, podendo comprometer a eficácia da organização.

Com cerca de 85% dos votos, esta chapa heterogênea será responsável por dar continuidade ao movimento de resistência à privatização da CSN.

4.4 O Sindicato “radical”, as demandas conflitantes e a sucessão de gestores como forma de alinhar as ações da entidade às demandas da CSN

O novo presidente do Sindicato é Vagner Barcelos, que possuía estreitos laços com D. Waldyr, caracterizando a influência indireta que a Igreja exercia sobre a CSN (GARGIULO, 1993; FROOMAN, 1999).

As divergências entre as coalizões do Sindicato não demoram a aparecer. Primeiro, quanto às ações que o Sindicato deveria tomar, incluindo neste rol o questionamento das atividades “políticas” exercidas pela entidade.

Em seguida, também apenas alguns meses após a vitória nas urnas, as coalizões divergiram sobre qual candidato à Presidência da República a entidade iria apoiar. Optando por dois candidatos, Lula (PT) e Brizola (PDT), o Sindicato torna

pública a falta de unidade de sua diretoria, algo que poderia se tornar negativo quando a entidade fosse responder às demandas do ambiente que requisessem um alto grau de unidade para a mobilização, como seria o caso da privatização.

Com a eleição de Collor para a presidência da República, o governo federal – através da CSN, principal ator do ambiente no qual o Sindicato estava inserido – passa pelo mesmo processo desencadeado pela sucessão de gestores que atravessou o Sindicato.

O novo governo interpreta os dados do ambiente de uma forma diferente, resultando em novas demandas por parte do Estado. Dentre elas, a desestatização da economia, no qual se incluía o programa de privatização das estatais ligadas ao governo federal.

Diante das novas demandas do principal ator do ambiente, os dirigentes da CSN também mudam, sendo nomeado, em 1990, como presidente da CSN Procópio de Lima Netto, que teria como missão alinhar o futuro da siderúrgica com aquele desejado pelo governo federal.

Assim como descrito por Pfeffer; Salancik (1978), os novos gestores – que representam a nova distribuição de poder e controle na organização – influenciarão tanto as atividades da CSN como sua estrutura, tornando-a mais consistente com as exigências do governo privatizante de Collor.

As ações que Lima Netto tomaria para sanear a siderúrgica para a privatização estavam alinhadas com a proposta feita pelo Sindicato há um ano, com exceção de um ponto: a proposta do novo presidente da CSN incluía a desativação de algumas atividades e um drástico programa de redução de pessoal.

Legitimado pelo governo federal, que lhe dava amplos poderes para a condução da CSN¹⁴, Lima Netto personifica a concretização da ameaça de privatização. A Lima Netto caberia ser o símbolo do sucesso do programa de privatização da CSN (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

As mudanças na estrutura não demorariam a aparecer. Logo após sua posse, Lima Netto revisa os contratos de prestação de serviços das empreiteiras e interrompe as operações da CSN nas minas de carvão do Estado de Santa Catarina, resultando na demissão 3,5 mil trabalhadores.

Apesar de ter sido cogitado, a mina de Casa de Pedra (MG) não foi vendida, por ser considerada fonte de recursos críticos para a CSN. Sua venda é percebida como uma ameaça à estabilidade do fornecimento de recursos essenciais à siderúrgica, deixando-a vulnerável, uma vez que aumentaria sua dependência do ambiente (VAN DE VEN; WALKER, 1984). Sendo assim, as atividades da mina de carvão e da siderúrgica continuaram coordenadas pela CSN.

Lima Netto também passa a utilizar as mesmas estratégias de comunicação do Sindicato – dentre elas, a construção de um canal direto com os trabalhadores através de boletins e palestras –, por meio das quais buscava influenciar as ações e o comportamento dos trabalhadores. Utilizava-se, portanto, das reações estratégicas de manipulação, descritas por Oliver (1991b). E com uma grande vantagem: ao contrário do Sindicato, possuía controle sobre um recurso decisivo para influenciar comportamento dos trabalhadores, seus empregos. Enquanto o Sindicato dependia da adesão voluntária dos metalúrgicos ao seu discurso para conseguir a mobilização, para a CSN influenciar o comportamento dos operários bastava ameaçar interromper um recurso que estava sob seu controle.

¹⁴ Durante o mandato de José Sarney a interferência do governo na gestão da companhia era constante, a ponto de os acordos salariais serem discutidos em Brasília.

A partir deste momento, a direção da CSN deixa a atitude passiva dos anos anteriores e busca gerenciar proativamente as demandas dos trabalhadores e, por conseguinte, do Sindicato. As duas organizações, Sindicato e CSN, passam a buscar o ativo gerenciamento do ambiente e, com isso, houve um grande aumento do número de conflitos entre estes atores.

Menos de um mês após sua posse, Lima Netto enfrenta uma greve de 24 horas em protesto às 1,4 mil “cartinhas” – avisos de demissão que se efetivariam quando a CSN possuísse dinheiro para pagar as indenizações.

Apesar dos esforços de Lima Netto para gerenciar e mudar as demandas do Sindicato, a greve acontece no dia 14 de maio. Porém, em vez de recorrer ao Exército e ao governo federal, como era de costume, Lima Netto negociou com o Sindicato sozinho, alertando que os trabalhadores em greve naquele 14 de maio teriam o dia descontado, fato que veio a acontecer.

Pela primeira vez, a CSN utilizaria a estratégia de interrupção direta do fluxo de recursos descrita por Frooman (1999), que no caso dos trabalhadores representava seus salários. Alguns trabalhadores e dirigentes sindicais começam a perceber a greve como algo prejudicial para os trabalhadores, uma vez que refletiria negativamente nos seus salários. O desconto das horas paradas evidencia que os mecanismos que a CSN possuía para influenciar o comportamento dos trabalhadores eram muito mais incisivos do que aqueles utilizados pelo Sindicato, que contava apenas com sua capacidade de argumentação e convencimento para influenciar os trabalhadores.

A adoção da interrupção direta revela que há uma diferente interpretação do ambiente pela CSN durante a gestão Lima Netto. Ao contrário dos gestores da década de 1980, o novo presidente acreditava que a assimetria da dependência

favorecia a CSN, e não os trabalhadores. Diante desta nova percepção das interações CSN-Sindicato, ratificada pelo governo federal, Lima Netto utiliza uma postura mais enérgica.

Lima Netto faz com que a CSN – assim como o Sindicato com a entrada de Juarez – migre de um extremo ao outro do *continuum* sugerido por Oliver (1991b), deixando a passividade das últimas gestões e utilizando as estratégias de oposição e manipulação descritas pela autora. A CSN, a partir de Lima Netto, retorna com sua postura de controlar as demandas dos trabalhadores, estratégia marcante até a década de 1970.

Em julho, em virtude da não aceitação pela CSN da proposta de reajuste salarial feita pelo Sindicato, a mais longa greve da história da siderúrgica aconteceria. Antes da eclosão do movimento grevista, Lima Netto convida o bispo D. Waldyr para um almoço durante o qual seriam explicados os motivos pelos quais os trabalhadores não deveriam entrar em greve, bem como as conseqüências que esta poderia trazer. Sabedor da influência que a Igreja exercia sobre as ações do Sindicato, Lima Netto utiliza a tática de influência (OLIVER,1991), porém de forma indireta – *two-step* (GARGIULO,1993) – para tentar gerenciar as ações que seriam tomadas pelo Sindicato.

A tentativa, porém, foi frustrada e no dia 11 de julho a greve se inicia. O Sindicato continua usando a estratégia definida por Frooman (1999) de interrupção direta, pois ainda acredita que (1) os metalúrgicos estão mobilizados e coesos e (2) CSN e governo nada poderiam fazer para afetar a greve. Devido a estas premissas, o Sindicato percebe a assimetria da dependência como favorável aos trabalhadores.

Contudo, o ambiente no qual a entidade estava inserida mudou e, naquela greve, a condução das negociações seria realizada pelo próprio Lima Netto, sem

interferências de Brasília, como no passado. Isto mostra que a entrada de um gestor alinhado com as demandas de seu ambiente – no caso da CSN, o governo federal – teve impacto nas políticas da siderúrgica.

Durante a greve, Lima Netto faz discursos e utiliza o espaço oferecido pela opinião pública para usar táticas de influência (OLIVER, 1991b), por meio dos quais buscava alterar os critérios utilizados para avaliar a eficácia do Sindicato.

O presidente da CSN busca fazer com que os trabalhadores questionem o cunho político das greves, colocando em dúvida a legitimidade das ações do Sindicato e suas táticas para pressionar a siderúrgica.

Para ele, o Sindicato deveria ser avaliado por questões apenas trabalhistas e as greves políticas prejudicariam a todos, CSN e trabalhadores. Tenta, ainda, fazer os trabalhadores acreditarem que aquela se tratava de uma greve política. Com isso, Lima Netto induz os trabalhadores a acreditarem que a dependência existente entre CSN e trabalhadores é simbiótica, e não competitiva como afirmava o Sindicato (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Lima Netto aproveita, ainda, para utilizar a tática de ataque (OLIVER, 1991b), ao criticar na imprensa a politização do Sindicato, fazendo com que a opinião pública nacional questione a legitimidade da greve.

A nova interpretação do governo federal sobre a CSN ficaria evidente na afirmação do presidente Collor de que “a CSN não passa de uma usina. E o que é pior: uma usina deficitária” (JORNAL DO BRASIL, 09/08/1990).

Até então a CSN representava um marco da industrialização nacional, e por conta disso os trabalhadores acreditavam que sua sobrevivência estivesse assegurada, ainda que desse prejuízo (MEYER; ZUCKER, 1989). No novo governo, a CSN passa a ter sua legitimidade atrelada à viabilidade econômica. Desta forma, a

principal coalizão – que até então assegurava a existência da CSN – já não julgava mais necessária suas atividades, caso estas se mostrassem deficitárias.

Na mesma semana em que o presidente da República utilizava novos critérios para avaliar a eficácia da CSN, o Poder Judiciário impunha uma nova derrota aos trabalhadores, julgando como abusiva a greve.

A decisão deste canal legal legitima a postura de Lima Netto, que utiliza a decisão judicial como forma legal de reduzir suas incertezas diante das ações do Sindicato (PFEFFER; SALANCIK, 1978). As ações do Sindicato foram classificadas como ilegais por uma esfera do governo, que detém a autoridade para especificar que tipos de negociações poderiam ocorrer entre as organizações.

Aquela seria a primeira decisão da Justiça tomada sem levar em consideração o conceito de manutenção dos salários reais, dando novos sinais ao Sindicato de que o ambiente estava mudando.

E a esfera do ambiente que estava mudando era a que Ulrich (1984) classificou como não-manipulável, ou seja, aquela no qual as ações do Sindicato pouco ou nada podiam fazer para modificar a configuração. Desta forma, o agente do ambiente que agora restringia as ações do Sindicato não era passível de sua influência, tornando vãs as ações da entidade.

Apesar de todas as evidências em contrário, o Sindicato continua interpretando sua relação com a CSN da mesma forma, como se a assimetria da dependência favorecesse a entidade. Decide então, pela manutenção da greve como estratégia de interrupção direta (FROOMAN, 1999), optando por uma tática de rejeição (OLIVER, 1991b).

Lima Netto continua criticando as greves políticas – que objetivavam também desestabilizar o governo Collor –, percebendo a dependência das estatais dos seus trabalhadores como derivada do monopólio que estas possuíam.

Corroborando assim o descrito por Pfeffer; Davis-Blake (1987) e Galbraith; Stiles (1984), onde dependência que a CSN possuía do Sindicato era produto da importância dos trabalhadores para a organização e o grau em que ele é controlado por poucas organizações, no caso apenas o Sindicato. Como o país era altamente dependente dos produtos da CSN, em virtude de também serem críticos e haver nenhum ou poucos substitutos, o poder do Sindicato sobre a CSN se tornava ainda maior.

O presidente da CSN em seu livro (Lima Netto, 1993, p.155) sugere que a dependência que as estatais monopolistas têm de seus trabalhadores poderia ser em muito diminuída se o governo tivesse uma estratégia de formação de grandes estoques dos produtos por elas produzidos, ratificando o descrito por Koberg; Ungson (1987).

Quanto à greve, duraria apenas três dias após a derrota judicial, encerrando-se em 11 de agosto. O Sindicato perde a “batalha” para a CSN, que cumpre novamente a promessa e desconta os dias parados dos salários grevistas.

Opinião pública, Lima Netto e sindicalistas opositores atribuem a derrota do Sindicato à intransigência de seu presidente, Vagner Barcelos, que personificaria o insucesso do movimento. Assim como descrito por Pfeffer; Salancik (1978), em virtude de ser retrospectivo o processo de representação do ambiente, o Sindicato se apegou em demasia às vitórias do passado, fazendo com que a visão da entidade fosse incompatível com as novas demandas do ambiente.

O Sindicato, ao decidir manter as mesmas táticas das greves bem-sucedidas anteriores, teve uma confiança exacerbada de que as velhas soluções conseguiriam resolver os novos problemas, como a ameaça de desconto dos dias parados durante a greve, fato que veio a acontecer. Isto evidencia a desproporcionalidade dos métodos utilizados pelas duas organizações: enquanto a CSN podia afetar diretamente os trabalhadores (interdependência de resultados), o Sindicato precisava convencê-los a ingressar no movimento apesar dos riscos de tal atitude (interdependência de comportamento).

A confiança, ganha em virtude das vitórias conquistadas no passado, não permitiu que a entidade percebesse as mudanças da postura da CSN e do governo federal como uma ameaça (MILLIKEN, 1990) que deveriam ser tratadas, segundo Katz; Batt; Keefe (2003) com estratégias que estivessem alinhadas ao novo contexto. Entretanto os autores ignoram que abandonar certas posições e estratégias é algo muito complexo na esfera sindical, pois geralmente existe uma ideologia sustentando tais posturas. Ao abandoná-las, o Sindicato pode ter arranhada sua reputação e sua atuação deixa de fazer sentido. Nas empresas, apesar de ainda ser algo complexo, as ações podem ser tomadas e revistas sem que isto necessariamente represente uma mudança na forma como seus gestores “enxergam” o mundo.

No dia 22 de agosto, a CSN ainda gerencia proativamente as ações do Sindicato, demitindo por justa causa 55 grevistas, sendo 12 diretores sindicais. Lima Netto repete a postura da CSN durante a greve de agosto de 1987 e rompe alguns *links* construídos pelo Sindicato, dificultando ainda mais a mobilização no interior da usina e, como consequência, restringindo as ações da entidade.

Três meses depois, o Sindicato descobre uma nova tática de Lima Netto para influenciar os trabalhadores: a criação das comissões de trabalhadores, que deveriam ser a voz dos trabalhadores junto à empresa.

Com isso, a CSN deixava de legitimar as ações do Sindicato, passando a tornar legítimos apenas os interesses dos trabalhadores alinhados com as idéias da nova gestão, como a privatização.

Lima Netto estava, portanto, cooptando trabalhadores de forma a neutralizar e controlar as demandas do operariado, aumentando sua legitimidade perante ele (PFEFFER; SALANCIK, 1978; OLIVER, 1991b). Como sabia que a privatização seria em muito facilitada com o apoio dos trabalhadores, Lima Netto percebe sua dependência das ações do Sindicato (BOYD, 1990). Sendo assim, utiliza-se mais uma vez de uma estratégia idêntica à do Sindicato: ao cooptar trabalhadores, Lima Netto construía um *link* entre a CSN e o Sindicato, via operários que – como sócios da entidade – poderiam agir dentro do Sindicato de acordo com os interesses da CSN. Pertenciam tanto à CSN quanto ao seu ambiente, possuindo trânsito nas duas organizações (LAUMANN; GALASKIEWICKZ; MARSDEN, 1978).

A possibilidade da privatização fez com que as três coalizões que dirigiam o Sindicato divergissem em certos pontos. Em dezembro de 1990, o presidente do Sindicato – e líder de uma dessas coalizões, vinculada ao PT – admite que se o governo continuasse com a intenção de privatizar a CSN, o Sindicato estaria disposto a fechá-la.

Diante do fato, Luiz Albano – diretor do Sindicato e líder de uma outra coalizão, ligada ao PDT – faz acusações públicas ao presidente, desautorizando-o a falar em nome da diretoria da entidade. As demandas conflitantes das coalizões eram a consequência da heterogeneidade existente na diretoria do Sindicato, como afirmara

Galaskiewicz (1985), e da descentralização de poder descrita por Katz; Batt; Keefe (2003).

Em janeiro de 1991, o Sindicato dos Metalúrgicos realiza um ato público em conjunto com o Sindicato dos Engenheiros (SENGE), os trabalhadores da Prefeitura e professores contra a privatização da CSN. Busca construir uma rede de resistência à privatização que contasse com apoio dos vários setores da sociedade, de forma a concentrar os setores contrários à privatização numa grande coalizão, como sugerido por Galbraith (apud PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Da posse de Lima Netto até então, cinco mil trabalhadores já haviam sido demitidos, o que significa uma redução não apenas do fluxo de recursos do Sindicato – em virtude da redução do número de associados e suas contribuições – como também dos recursos de toda a região ao redor de Volta Redonda, demonstrando que a sobrevivência da região dependia da renda gerada pelos trabalhadores da siderúrgica.

Contudo, Lima Netto utiliza a imprensa para afirmar que a redução de quadros na CSN era necessária à sobrevivência da empresa, que privatizada poderia devolver estas vagas à região através da criação de empregos indiretos, pois Volta Redonda se tornaria um pólo metal-mecânico. Utiliza-se, mais uma vez, da tática de influência de Oliver (1991b).

Importante ressaltar que as informações fornecidas aos grupos de interesse eram limitadas. Enquanto Lima Netto só destacava aspectos positivos da privatização, o Sindicato só exaltava os negativos, corroborando a opinião de Pfeffer; Salancik (1978) de que as organizações manipulam as informações, sonhando algumas para conseguir influenciar a opinião dos grupos de interesses envolvidos.

Em fevereiro, a coalizão contra a privatização sofre com demandas conflitantes, desmobilizando-a: enquanto o SENGE defende a idéia de compra das ações da siderúrgica pelos trabalhadores, o Sindicato repudia a proposta, alegando que se tratava apenas de uma outra forma de privatizar.

Diante do insucesso de buscar apoio expressivo na região, o Sindicato de Volta Redonda irá se associar com outros sindicatos ligados às estatais, parlamentares, partidos políticos e governadores, formando o Comitê para o Desenvolvimento da Siderúrgica, onde um calendário unificado de mobilizações das categorias seria criado. Como descrito por Galbraith (apud PFEFFER; SALANCIK, 1978), o *countervailing power* acontece.

Enquanto isso, na diretoria do Sindicato, as demandas conflitantes se acentuam e três diretores do Sindicato – dentre eles Luiz Albano – se afastam da diretoria por discordar das decisões do presidente.

Esta cisão agravou ainda mais a mobilização dos trabalhadores. Desde a última greve, os trabalhadores já não compareciam mais às assembleias organizadas pelo Sindicato, com medo de que novas decisões da entidade os prejudicassem financeiramente. Desta forma, o Sindicato vai perdendo a legitimidade concedida pelos trabalhadores.

Apesar de tudo, o Sindicato buscava manter viva a resistência contra a privatização, utilizando-se de táticas de influência para sensibilizar a comunidade de Volta Redonda (OLIVER, 1991b). Dentre tais ações, destacam-se os debates conduzidos por Vagner, nos quais o presidente do Sindicato descrevia o que estava acontecendo com a cidade de Mogi Mirim (SP) após a privatização da siderúrgica local.

Diante da desmobilização iniciada com o fracasso da greve de 1990, os trabalhadores aprovam em maio de 1991 o reajuste salarial de 7% proposto pela CSN, apesar de o Sindicato achar a proposta ruim. Começa a ser questionada a legitimidade do Sindicato enquanto canal oficial de representação dos trabalhadores, uma vez que este já não conseguia fazer com que os metalúrgicos se sentissem seguros ao seguirem suas orientações.

Seria responsável pela perda de legitimidade do Sindicato a pressão exercida pela CSN sobre os trabalhadores, influenciando ativamente suas opiniões, que passariam a avaliar as ações dos então sindicalistas como prejudiciais, tanto à CSN quanto aos trabalhadores. A unicidade Sindicato-trabalhadores construída por Juarez Antunes estava sendo desarticulada por Lima Netto.

Diante desta pressão exercida pela CSN, o Sindicato se viu incapaz de adotar estratégias eficazes. Apesar de conhecer a causa externa da desmobilização como sugere Pfeffer; Salancik (1978), o Sindicato se viu impotente diante da nova postura da CSN, em virtude da natureza distinta da origem do poder das instituições: enquanto o poder da CSN advinha dos empregos que fornecia, ao Sindicato restava a adesão dos operários a suas lutas, algo que poderia ou não acontecer.

Um novo indício da perda de legitimidade do Sindicato acontece em maio de 1991. Durante uma greve convocada pela CUT nacional, o Sindicato vê a cidade funcionar normalmente, comércio e trabalhadores ignoram a convocação e “furam” a greve, recusando-se a paralisar as atividades da siderúrgica por 30 minutos.

Era mais uma mostra de que a estratégia de greve adotada pelo Sindicato gerava receio nos metalúrgicos, pois ao paralisarem suas atividades poderiam ser punidos com demissões. O programa de saneamento da CSN, calcado na redução

de pessoal, recomendava aos gestores que dentre os operários selecionados para demissão estivessem incluídos dirigentes e ativistas sindicais.

Graças à ameaça de demissão, a CSN passa a restringir as ações do Sindicato, exercendo poder e controle sobre seus operários que, ameaçados de perderem seus empregos, passam a alinhar sua conduta com as exigências que CSN impunha.

Como descrito por Oliver (1991b), a resistência dos trabalhadores à nova política da CSN vai enfraquecendo em virtude da dependência que possuíam da CSN – assim como toda a cidade –, e o conseqüente efeito econômico que o ato de resistir às pressões poderia lhe trazer: demissão.

Desta maneira, Lima Netto utiliza a tática de controle, a mais proativa do *continuum* proposto por Oliver (1991b), exercendo poder e dominação sobre seus operários. Assim a CSN retorna a sua postura história na relação com o Sindicato, que fora “esquecida” apenas durante a década de 1980.

Enquanto a CSN busca gerenciar ativamente seu ambiente, restringindo as ações do Sindicato, este encontra-se impotente diante do controle exercido pela CSN nas ações tomadas pelos trabalhadores. Sem muitas alternativa para mobilizar os trabalhadores – que além de pressionados recebiam informações positivas sobre a privatização –, o Sindicato busca construir alianças com outras instituições de Volta Redonda, como a Associação Comercial e o Clube de Diretores Lojistas. Não consegue, todavia, assegurar o apoio dos operários, que têm legitimidade para escolher quem estará à frente do Sindicato, apesar das constantes mensagens nos boletins clamando participação e unidade.

Ciente da importância do Sindicato durante o processo de privatização, Lima Netto, por sua vez, continua tentando gerenciar o ambiente. Para tanto, “diversifica” o relacionamento com os trabalhadores.

Após estabelecer um contato direto com os operários através de boletins e palestras, Lima Netto se aproxima de integrantes da Força Sindical durante o segundo semestre de 1991. A Força era uma central sindical que, ao contrário da CUT, pregava a flexibilização das relações de trabalho como forma de gerar mais empregos.

Enquanto a CUT interpretava a dependência CSN-trabalhadores como competitiva, a Força Sindical percebia como simbiótica, estando alinhada com a interpretação de Lima Netto.

A CUT mapeava o ambiente de forma ampla, analisando questões políticas de interesse nacional. A Força, por sua vez, percebia como contexto manipulável – passivo de ser gerenciado – apenas as relações trabalhador-empresa, se aproximando do sindicalismo ideal pregado por Lima Netto.

A radicalidade e o viés político da CUT, aliados à pressão exercida pela CSN para que os trabalhadores assumissem uma postura de parceria com a siderúrgica, fizeram com que a Força ganhasse espaço no interior da usina, realizando inclusive palestras para a categoria.

Em agosto, o Sindicato descobre que uma parte de seus diretores estava negociando com a Força e a CSN, numa nova tentativa de Lima Netto construir um *link* com a entidade. Após a descoberta, constata-se que os diretores cooptados eram responsáveis por municiar a CSN de informações sobre as ações do Sindicato, fazendo com que esta tivesse uma postura proativa em relação a possíveis ameaças do contexto.

A partir da entrada da Força Sindical em Volta Redonda, através dos ex-diretores que integrariam o grupo denominado “Formigueiro”, inicia-se no Sindicato o ciclo da sucessão de executivos proposto por Pfeffer; Salancik (1978).

No ano seguinte, 1992, as eleições sindicais acirraram o embate entre Sindicato e Formigueiro, que possuíam interpretações do ambiente e estratégias bem distintas.

Tendo a privatização como pano de fundo, o conflito entre as duas centrais sindicais, CUT e Força, se inicia com o apoio explícito de Lima Netto à chapa Formigueiro, alinhada com suas idéias. O Sindicato interpreta o apoio de Lima Netto como uma forma de coagir os trabalhadores que, sob a ameaça de demissão, teriam suas ações controladas e restringidas pela empresa, evidenciando a assimetria de dependência em favor da siderúrgica.

Como as ações dos trabalhadores estavam sendo influenciadas pela CSN, estes passam a avaliar o Sindicato sob a ótica proposta por Lima Netto. Diante das ameaças de demissões e da privatização, a gestão da CUT é avaliada como ineficaz (PFEFFER; SALANCIK, 1978), uma vez que suas ações estariam prejudicando os trabalhadores por possuírem cunho político, que só atenderia os interesses futuros dos dirigentes.

Em contrapartida, a Força Sindical se mostra mais hábil em atender às demandas da CSN, com seu discurso favorável à privatização. Para a central, a empresa só teria salvação se fosse entregue ao capital privado, com condições de realizar os investimentos necessários para manter a competitividade da usina. Era um argumento coerente que poderia ser utilizado pelos trabalhadores para justificar à privatização. Ainda possuía uma vantagem adicional: os metalúrgicos poderiam

explicar uma postura favorável à privatização sem deixar transparecer as pressões que estavam sofrendo e que poderiam ter induzido tal postura.

O Formigueiro acreditava, ainda, que as demissões eram necessárias para tornar a CSN viável, sendo melhor perder alguns milhares de postos de trabalho do que todos, o que aconteceria se a empresa continuasse sob a gestão pública e fechasse. Com esta interpretação do ambiente, intimamente alinhada com a interpretação de Lima Netto, o Formigueiro consegue ser eficaz no gerenciamento das demandas da CSN.

Àquela altura, os comerciantes de Volta Redonda já eram favoráveis a privatização, pois as informações recebidas pelo contexto os faziam acreditar que junto com o capital privado viria a expansão do comércio e indústria da região.

A Igreja continua apoiando a CUT, acreditando que a privatização acarretaria mais demissões e a entrega do patrimônio do povo brasileiro ao capital internacional.

A divisão da cidade entre os que apoiam e os contrários à privatização é refletida no embate Sindicato-Formigueiro.

O Formigueiro passa, a partir de 1992, tentar influenciar e restringir as ações do Sindicato. Organiza uma campanha contra o desconto assistencial em favor do Sindicato, que era uma fonte de recursos para o Sindicato manter suas atividades.

No mesmo período, o Formigueiro busca apoio para “emancipar” a cidade de Barra Mansa da área de atuação do Sindicato. Se a estratégia de crescimento pregada por Katz; Batt; Keefe (2003) e Pfeffer; Salancik (1978) era uma forma de ganhar mais poder perante seu ambiente, a desfiliação de trabalhadores representava o inverso: diminuição do poder do Sindicato e restrição de suas ações pelo ambiente, representado na ocasião pela parceira Formigueiro-CSN.

A CSN, que não estava mais sozinha na defesa da privatização, continua selecionando as informações do ambiente que irá disponibilizar para a comunidade de Volta Redonda. Cita como exemplo de privatização bem-sucedida a Usiminas, que até então via suas ações dispararem na bolsa de valores, com uma parte delas pertencendo aos empregados. Lima Netto chega a afirmar que empresários e trabalhadores ficariam ricos, com estes últimos tendo ganhos de US\$20 mil.

Assim como descrito por Katz; Batt; Keefe (2003), o Formigueiro busca fazer alianças com sindicatos que tenham a mesma interpretação a respeito da privatização, em geral ligados à Força Sindical. Apoiado pela CSN, o Formigueiro consegue levar à Volta Redonda o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, onde ficava situada a Usiminas, que falou dos benefícios que a privatização estava trazendo para os trabalhadores.

Usava novamente a CSN, agora com o apoio do Formigueiro, da tática de influência para alterar a percepção dos metalúrgicos quanto ao tema, buscando alterar o prisma sob o qual a privatização era avaliada.

Em seu discurso, o presidente do Sindicato de Ipatinga afirma que a privatização era fato consumado. Implícita na afirmação está a atestação de que, para aqueles agentes, a privatização fazia parte do contexto não-manipulável (ULRICH, 1984), restando aos trabalhadores se adaptarem à nova realidade, uma vez que a resistência seria inútil.

O Sindicato, ao contrário, acredita que a privatização não era um fato consumado e continua suas ações voltadas à mobilização da comunidade para os problemas que a privatização traria, uma vez que os trabalhadores estariam sofrendo coação para se manterem favoráveis à venda da CSN.

Dentre elas, pode ser destacada a realização em março de um seminário para formadores de opinião, que teriam como objetivo realizar palestras na comunidade atacando o programa de privatização. O Sindicato busca, através da estratégia *two-step* de Gargiulo (1993), influenciar as ações do governo via população de Volta Redonda.

O governo federal, diante das demandas conflitantes entre CUT e Força Sindical sobre a questão da privatização, resolve dar apoio e legitimidade para a central que estivesse alinhada aos seus objetivos. Para tanto, recebe durante o mês de março o sindicalista Luiz Albano – do Formigueiro – em Brasília, para ouvir dele que a maioria dos trabalhadores da usina eram favoráveis à privatização. A ida de Albano para a capital federal tinha também como objetivo discutir a participação dos trabalhadores na privatização da siderúrgica.

O Sindicato questiona a legitimidade da Força Sindical enquanto representante dos trabalhadores, afirmando que se o governo federal estivesse realmente interessado em ouvir a opinião dos trabalhadores, deveria ter convidado a entidade.

A relação do Formigueiro com o governo federal se torna mais estreita nos meses seguintes devido à discussão sobre a compra de ações da CSN por parte dos trabalhadores. O Formigueiro/Força acreditava que desta forma poderia ter controle sobre as ações da siderúrgica, tornando a empresa verdadeiramente dos trabalhadores.

A alternativa proposta pelo Sindicato/CUT à privatização consistiria na estadualização da CSN. Ou seja, ao invés de os trabalhadores terem de se adaptar às novas demandas da CSN, a siderúrgica era quem deveria mudar de posição para atender as demandas dos trabalhadores. Para tanto, o Sindicato aceita a hipótese, anteriormente rejeitada, de que o Estado do Rio seja o proprietário da usina. Mais

uma vez, fica clara a diferença de percepção do ambiente entre as duas centrais sindicais, bem como seu papel diante das novas demandas.

Em maio, o Formigueiro busca influenciar a opinião dos metalúrgicos através da organização de uma visita à Usiminas. Cerca de 150 metalúrgicos eleitos pelos demais trabalhadores visitam a cidade de Ipatinga para verificar as mudanças após a privatização.

Com a visita, o Formigueiro busca transformar os metalúrgicos convidados em formadores de opinião favoráveis à privatização, utilizando a cooptação de representantes do seu ambiente para aumentar a legitimidade de suas idéias e neutralizar as demandas contrárias (OLIVER, 1991b).

Enquanto o Formigueiro ganha legitimidade, o Sindicato perde. É possível afirmar que há uma transferência de legitimidade inter-organizacional, migrando do Sindicato/CUT para o Formigueiro/Força Sindical.

Tal transferência tinha sido iniciada pela CSN, não mais reconhecendo o Sindicato como único representante dos trabalhadores. Depois é a vez governo federal, direcionando sua atenção para o Formigueiro. E os próximos a transferirem a legitimidade seriam os trabalhadores, através das eleições sindicais.

No acordo coletivo de 1992, realizado em maio, é a vez de a própria Força Sindical – através da CNTM – transferir a legitimidade do Sindicato/CUT para o Formigueiro, dando a autorização para este conduzir as negociações salariais com a CSN.

Para os trabalhadores, os últimos acontecimentos representavam novas derrotas do Sindicato, que não conseguia mais se fazer ouvido pela CSN e Governo. E tal restrição das atividades era atribuída ao radicalismo da CUT, como afirmavam

o governo, a CSN e o Formigueiro, este último que tendo inclusive como *slogan* uma mensagem contra a “selvageria”.

A acordo coletivo é assinado por representantes do Formigueiro, que tinha sua legitimidade assegurada pelos agentes mais poderosos do ambiente: a CSN no contexto manipulável e o governo federal no âmbito não-manipulável (ULRICH, 1984).

Para o Sindicato, o acordo só foi aceito porque a CSN estava pressionando os trabalhadores com demissões, valendo-se de táticas de controle (OLIVER, 1991b) para impor sua proposta. Tática esta que o Sindicato não teria condições de utilizar, evidenciando a assimetria de poder entre a entidade e a CSN.

Diante deste argumento, o Sindicato realiza um plebiscito onde a grande maioria vota contra o acordo. Desta vez, é o Formigueiro e a CSN que questionam a validade do pleito, acusando o Sindicato de influenciar a decisão dos trabalhadores.

A validação do acordo só acontecerá após decisão favorável do Tribunal Superior do Trabalho (TST) à negociação conduzida pelo Formigueiro, com o governo federal novamente transferindo a legitimidade do Sindicato para o grupo de oposição.

Diante das sucessivas derrotas impostas, a diretoria do Sindicato chega às eleições enfraquecida, pois o papel simbólico do gestor descrito por Pfeffer; Salancik (1978) fez com que tais derrotas fossem atribuídas aos então dirigentes sindicais, relegando a segundo plano as contingências externas que as influenciaram – ações da CSN, governo e Força Sindical.

Como a permanência do gestor está inversamente associada à quantidade de problemas que tiver a organização, o baixo desempenho da CUT poderia refletir uma derrota nas urnas.

A chapa da CUT foi liderada por Vagner Barcelos, após derrotar Bartolomeu Citteli na convenção da central sindical. Citteli era ligado ao PDT e tinha uma posição mais flexível quanto à privatização, próxima da defendida pelo Formigueiro, evidenciando que mesmo após o afastamento dos diretores que criaram esta oposição, o Sindicato ainda sofria com as demandas conflitantes das coalizões que lá existiam.

A vitória de Vagner Barcelos na convenção representou a continuidade da estratégia de confronto CUT-CSN, impedindo que a central adotasse uma política diferente, cônica da mudança do seu ambiente.

Importante ressaltar que Vagner foi conduzido à liderança da chapa graças aos votos dos metalúrgicos ligados às empresas privadas da região. Os empregados da CSN, sob forte influência da empresa, preferiam a indicação de Citelli.

Enquanto Vagner era escolhido pela CUT, o Formigueiro buscava aglutinar em sua chapa metalúrgicos que fossem respeitados pela categoria. Para tanto, coopta os trabalhadores cipistas – integrantes da CIPA – de forma a aumentar sua legitimidade diante da classe operária.

Como os integrantes da CIPA eram eleitos pelos trabalhadores de seus departamentos, o Formigueiro tentava, através da cooptação dos cipistas, ganhar a simpatia e os votos dos trabalhadores que os elegeram.

Durante o mês de julho, mês das eleições, a chapa do Formigueiro ganha um importante aliado. Lima Netto utiliza o poder da CSN para influenciar os trabalhadores na escolha da nova direção do Sindicato, fazendo com que a siderúrgica ampliasse seu papel político.

Lima Netto acusava ser o sindicalismo da CUT prejudicial para a região e que teria ouvido de empresários que só haveria novos investimentos na região se a

central sindical deixasse de liderar os trabalhadores do Sul Fluminense. Declara, ainda, seu apoio ao Formigueiro.

Segundo a CUT, o presidente da CSN teria afirmado aos trabalhadores inclusive que aumentos de salários só seriam dados se o Formigueiro fosse eleito, e que isto era questão de sobrevivência para a empresa.

Utiliza-se, portanto, das táticas manipulativas de influência e controle (OLIVER, 1991b), buscando fazer com que os trabalhadores e a comunidade local avaliem as eleições sindicais sob seu prisma, mesmo que seja necessário evidenciar punições para o não atendimento das demandas.

Seria ainda, uma ameaça direta (FROOMAN, 1999), tendo em vista que poderia ser interrompido o fluxo de recursos necessários ao desenvolvimento da região, como novos investimentos – que trariam mais postos de trabalho – e reajustes salariais.

O Formigueiro contava ainda com a legitimidade que lhe era fornecida pelo governo federal para exercer influência sobre os trabalhadores, acionando Brasília para assegurar obras para a FEM, por exemplo. Com isso, a chapa de oposição construía a imagem de que podia responder às novas demandas do ambiente com eficácia, graças ao acesso que possuía à CSN e ao governo.

Diante da intensa participação da CSN nas eleições sindicais – isto é, gerenciando ativamente seu ambiente na tentativa de assegurar e estabilizar seu fluxo de recursos (FLIGSTEIN; FREELAND, 1995) – o Formigueiro sagra-se vencedor adotando o lema da parceria CSN-Sindicato como síntese da nova postura que o Sindicato teria diante das demandas da CSN, inclusive no que tange à privatização.

A importância de Lima Netto para a vitória do Formigueiro é tanta que, apesar de 92% dos metalúrgicos ligados a empresas privadas votarem na chapa cutista, a chapa ligada à Força Sindical seria eleita com metade do total de votos válidos.

O fato pode ser interpretado como prova da influência da direção da CSN nos trabalhadores, que se refletiu no resultado das eleições. Desta forma, a CSN através de táticas proativas de gerenciamento do ambiente – algumas vezes extrapolando para a coação – conseguiria fazer com que seus trabalhadores elessem para a direção do Sindicato uma chapa que não prejudicasse os interesses da empresa.

A partir desta postura praticamente imposta aos trabalhadores, uma nova diretoria para o Sindicato é eleita, representando o fim da resistência da entidade à privatização e o início do processo de adaptação da entidade às exigências que a nova interpretação do ambiente traria consigo.

4.5 O retorno da “parceria” Sindicato-CSN, a privatização e seus reflexos

A primeira mudança percebida com a entrada da Força Sindical no Sindicato é sua interpretação da relação da entidade com a CSN: para a nova diretoria, uma relação de parceira deveria ser construída. Agora o Sindicato interpretava a interdependência das instituições como simbiótica, ou seja, para que os trabalhadores ganhem, a CSN precisa ganhar também.

E dentro desta nova interpretação a privatização da siderúrgica surge como um imperativo: o novo Sindicato, assim como Lima Netto, é categórico ao afirmar que sem a privatização a CSN não teria condições de sobreviver. Portanto, os contrários à privatização estariam colocando em risco a continuidade da siderúrgica, o que acarretaria milhares de demissões.

O Sindicato, até então principal foco de resistência ao programa de desestatização da siderúrgica, passa a ser um dos principais defensores de sua venda.

O novo processo de interpretação do ambiente fica novamente evidenciado na argumentação do Sindicato para explicar as demissões que estavam ocorrendo nas empresas que haviam sido privatizadas.

Para a nova diretoria, tais demissões eram creditadas ao fato de as ex-estatais não terem realizado programas de saneamento anteriores, como havia acontecido com a CSN. Estas demissões, portanto, não deveriam ser creditadas à privatização e sim à falta de planejamento do governo.

Enquanto isso, os contrários à privatização passam a se reunir em torno da Igreja, uma vez que sua principal “trincheira” havia sido perdida. A resistência teve aumentada sua esperança de que a privatização não se consumaria com o *impeachment* do presidente Collor, em setembro de 1992.

O Sindicato reage a esta ameaça utilizando a estratégia *two-step* (GARGIULO, 1993): vai à Brasília com o objetivo de buscar o comprometimento do novo governo com o programa de privatização, condicionando seu sucesso na CSN à permanência de Lima Netto.

Após as eleições municipais que teriam como vencedor Paulo Baltazar, a resistência terá a Prefeitura como instituição mais combativa, com a Igreja retornando a sua tradicional posição de articuladora, deixando a cargo de outra instituição a condução das posições por ela pregadas e defendidas.

Assim sendo, a Igreja opta por retornar à estratégia *two-step*, descrita por Gargiulo (1993), como forma de influenciar indiretamente as ações da CSN.

Contudo, a instituição que faria a “linha de frente” da resistência deixa de ser o Sindicato, com a Prefeitura assumindo o seu lugar.

A prefeitura propõe que a discussão sobre a privatização seja levada a toda a comunidade, pois até então estaria sendo discutida apenas entre os trabalhadores. Para o novo prefeito, a CSN era importante para toda a região e o reflexo da privatização transcenderiam a esfera trabalhista da empresa, podendo afetar a economia da região.

Diante do pouco poder que os contrários à privatização possuíam diante do governo – agravado com a saída da CUT do Sindicato –, o presidente Itamar Franco decide continuar com o programa de privatização.

Diante da iminente venda da CSN, a Prefeitura abandona sua postura inicial e decide concentrar seus esforços em negociar medidas compensatórias para a cidade como forma de atenuar os reflexos da privatização, como a cessão de terras não utilizadas pela siderúrgica e pagamento do passivo ambiental, adaptando suas ações de forma a obter alguma “indenização” (KATZ; BATT; KEEFE, 2003).

O Sindicato começa a divulgar através da imprensa a necessidade de manutenção do calendário de privatização, buscando adotar uma postura ativa diante do contexto, tentando influenciá-lo (OLIVER, 1991b) e sustentando o principal ponto de sua plataforma durante as eleições sindicais.

Para Luizinho, o novo presidente do Sindicato, os metalúrgicos poderiam controlar as atividades da CSN através da aquisição da empresa. E, para tanto, negocia junto ao governo uma forma de financiamento que assegurasse aos trabalhadores acesso a significativa parcela das ações, variando de 20% a 50% durante as discussões.

Com a aquisição das ações, o Sindicato buscaria gerenciar as decisões da CSN através de uma estratégia similar às fusões, absorvendo a dependência para dentro da entidade, de forma a reduzir a incerteza e garantir o fluxo de recursos aos trabalhadores (PFEFFER; SALANCIK, 1978; FINKELSTEIN, 1997; PALMER; BARBER, 2001).

Apesar dos esforços do Sindicato em fazer com que o governo federal mantenha o calendário de privatização, como também desejava Lima Netto, o presidente Itamar Franco decide adiar a privatização da CSN para abril de 1993.

No mesmo período em que é anunciado o adiamento do leilão, um novo clube de investimento – que reuniria metalúrgicos interessados em adquirir ações – seria criado supostamente pela CUT e o SENGE, competindo por associados com o Clube Independente, dirigido pelo Sindicato com o aval da CSN.

Outro fato importante é o acirramento do desgaste de Lima Netto junto a alguns setores do governo, interessados em impedir ou conduzir de forma diferente a privatização. Tais desgastes, como sua intensa participação nas eleições sindicais e na formação do Clube de Investimentos, culminarão em sua demissão em dezembro.

O fato ratifica a existência de estruturas de interesses ambíguas no governo, como descrito por Pfeffer; Salancik (1978), caracterizando ainda, como sugerido por Campling; Michelson (1998), a existência dos dois níveis de análise da dependência de recursos: (1) extra-organizacional, que foca no relacionamento entre duas instituições; e (2) intra-organizacional, onde a dependência de recursos é utilizada para explicar as interações existentes entre setores de uma mesma instituição.

Apesar do adiamento do leilão, a resistência à privatização continuava carecendo de representatividade junto aos trabalhadores e ao governo federal, dois atores que poderiam influenciar o destino da CSN.

Em abril de 1993, durante o leilão de privatização, apenas a CUT e a prefeitura davam mostras de resistência. Os demais agentes de Volta Redonda já haviam “assimilado” a venda da CSN. A resistência maior viria de fora da cidade, com o engajamento da União Nacional dos Estudantes (UNE) e de alguns parlamentares que tentaram, em vão, impedir a realização do leilão.

Com a CSN privatizada, sagrando-se vencedor um consórcio coordenado por Lima Netto, caberia aos trabalhadores captar recursos que assegurassem a compra dos 20% das ações que lhes foram reservadas, divididas em dois lotes iguais, todavia com preços de compra diferentes.

Lima Netto faz campanha para que os trabalhadores adquiram todas as ações que o edital de privatização lhes tinha assegurado. Como era estreito seu relacionamento com os então diretores do Sindicato, Lima Netto contava com o apoio e o voto dos trabalhadores no novo Conselho de Administração, que seria formado, para reconduzi-lo à presidência.

Os trabalhadores, que poderiam optar entre os dois clubes de investimentos para a compra de ações, teriam escolhido maciçamente o clube ligado ao Sindicato, segundo a Igreja, com medo de represálias de Lima Netto, que pressionava os trabalhadores dentro da Usina a “optarem” pelo clube “oficial”, coagindo e manipulando o comportamento dos operários (OLIVER, 1991b).

O Clube de Investimentos CSN, entretanto, só consegue comprar cerca de 10% das ações, referentes ao primeiro lote. Não conseguiram comprar o segundo

lote em virtude de não terem encontrado nenhum banco que se dispusesse a financiar as ações.

A busca pela “fusão” Sindicato-CSN ficaria prejudicada devido à relativamente baixa participação dos trabalhadores no controle acionário da siderúrgica, obrigando-os a fazer associações com alguns outros acionistas para poderem participar do grupo controlador da CSN, restringindo suas ações.

O ingresso de Luizinho na CSN pode ser entendido como uma tentativa do Sindicato de estabelecer um *link* forte com a CSN através da “infiltração” de um de seus representantes, que poderia municiar o Sindicato de informações privilegiadas, podendo também interferir nas ações tomadas pela empresa (PFEFFER; SALANCIK, 1978; BOYD, 1990).

Contudo, o ingresso de Luizinho também poderia ser utilizado em benefício da CSN: ao ocupar uma cadeira no conselho de administração, o presidente do Sindicato estaria sendo cooptado pela CSN, reduzindo sua incerteza, obtendo acesso aos recursos e impedindo o controle da usina pelos trabalhadores (PFEFFER; SALANCIK, 1978; OLIVER, 1991b).

Para provar o contrário – que o Sindicato no Conselho de Administração seria benéfico aos trabalhadores – Luizinho usa como exemplo o acordo coletivo de 1993, que é assinado rapidamente em maio, com a CSN acatando a proposta do Sindicato.

Apesar de ter afirmado que novas demissões não seriam necessárias, uma vez que a CSN já tinha passado pelo saneamento, o Sindicato vê seu retorno ainda durante o mês de maio.

Tenta relutar contra as demissões na CSN, porém adota uma postura passiva diante das demissões da FEM, afirmando que eram necessárias em virtude da recessão do país.

O Sindicato passa, a partir de então, a utilizar o discurso da CSN para justificar as demissões, apresentando a reação estratégica de condescendência proposta por Oliver (1991b), exaltando que a parceria com a siderúrgica deveria ser mantida pois, caso o contrário, as demissões poderiam ser em número maior.

Após a migração da conformidade passiva para a manipulação proativa do ambiente, promovida pelo ingresso da CUT, o Sindicato ensaiava o retorno ao extremo determinístico do *continuum* sugerido por Oliver (1991b), pois o exercício de poder pela CSN – restabelecido desde o ingresso de Lima Netto – coibia as reivindicações dos trabalhadores.

Logo após estas primeiras demissões, o Sindicato sugere que os desligamentos sejam incentivados, utilizando a tática de equilíbrio (OLIVER, 1991b) para abdicar de uma posição mais rígida frente às demissões. Para tanto, exigia que a CSN fornecesse alguma compensação financeira e qualificação aos demitidos, que deveriam ser prioritariamente trabalhadores já aposentados ou com tempo de serviço para solicitar a aposentadoria. O Sindicato busca, desta forma, continuar alinhado às demandas da CSN, evitando uma postura de confrontação que era interpretada como prejudicial para ambos os lados.

No final de 1993, a saída de Lima Netto da CSN começa a ser cogitada, em virtude dos desgastes junto ao presidente do Conselho de Administração, Benjamin Steinbruch, do grupo Vicunha. Eles divergiam quanto aos rumos que a CSN deveria tomar, fazendo com que o Conselho retirasse gradualmente o poder e autonomia de Lima Netto para tomar decisões de grande importância. Benjamin buscava alguém

que estivesse alinhado com sua percepção do ambiente e com o futuro que desejava para a companhia. Sylvio Coutinho, até então diretor industrial da CSN, seria o indicado pelo Conselho para assumir interinamente o lugar de Lima Netto.

Voltando às ações do Sindicato, em maio de 1994 é inaugurado o centro médico odontológico, fazendo com que a estrutura da entidade sofresse um alinhamento com as novas demandas percebidas do ambiente. Era o retorno da postura assistencialista mantida pelo Sindicato nos anos pré-Juarez Antunes, com uma pequena interrupção durante o período comunista. Era, acima de tudo, uma forma alternativa de oferecer benefícios aos trabalhadores, visto que a mobilização necessária para obter reajustes salariais e demais benefícios estava enfraquecida pela ameaça de demissões.

Desta forma, encerra-se o ciclo da sucessão dos gestores descrito por Pfeffer; Salancik (1978): as pressões da CSN fizeram com que os trabalhadores egessem o Formigueiro, alinhado com os interesses da siderúrgica. O Sindicato, por conseguinte, repensa suas políticas, deixando de resistir à privatização e voltando ao assistencialismo, papel que restava à instituição. E por fim, altera sua estrutura, criando departamentos que eram o resultado da nova interpretação das demandas do ambiente – como a criação do centro médico odontológico.

Percebe-se, desta forma, que a sucessão de gestores não é apenas um reflexo da distribuição de poder intra-organizacional, como também inter-organizacional, com a CSN e o governo moldando as atividades do Sindicato através dos novos gestores.

No início de 1995, o Sindicato reitera sua política assistencialista com a construção de um novo centro médico odontológico, agora na cidade de Barra Mansa.

Quanto à sucessão na presidência da CSN, o Sindicato – através da representação no Conselho obtida através do Clube de Investimentos – também atuava proativamente tentando escolher um presidente que estivesse alinhado com seu maior interesse: manutenção dos empregos.

Para tanto, forma uma coalizão com o grupo Vicunha de forma a efetivar Sylvio Coutinho na presidência, contrariando os interesses do grupo de acionistas liderados pelo Bamerindus. Funcionário “de carreira” na CSN, a efetivação de Coutinho era bem vista também pelo SENGE, prefeitura, Igreja e políticos da região, ratificando a existência de *countervailing power* sugerida por Galbraith (apud PFEFFER; SALANCIK, 1978): toda a cidade estava envolvida com a sucessão na CSN e tentava, cada grupo a sua maneira, influenciar a escolha do novo gestor.

Pelo fato de a cidade ser muito dependente da CSN, as ações desta eram muito visíveis, fazendo com que várias coalizões tentassem influenciar e avaliar as decisões da siderúrgica, utilizando para tanto de diversos critérios para avaliar sua eficácia, com cada uma destas coalizões buscando moldar as práticas da CSN aos seus próprios objetivos (PFEFFER; SALANCIK, 1978; GREENING; GRAY, 1994; MCKAY, 2001).

Diante do apoio de todos os setores da cidade e de alguns dos mais influentes da CSN, como o grupo Vicunha, o Clube de Investimentos/Sindicato e a Docenave, Coutinho é efetivado no cargo de presidente. Estava decretada a derrota do grupo ligado ao Bamerindus, que possuía demandas conflitantes com as do grupo Vicunha, caracterizando a heterogeneidade das coalizões do Conselho de Administração (GALASKIEWICKZ, 1985; KATZ; BATT; KEEFE, 2003).

Ainda durante 1995, no mês de junho, o Sindicato inaugura seu terceiro centro médico odontológico – o segundo em Volta Redonda – e dá início ao período

eleitoral com a publicação do edital para inscrição de chapas visando a disputa da presidência do Sindicato.

Enquanto o Sindicato utilizava seus boletins para influenciar os trabalhadores através da divulgação das realizações da gestão Luizinho, a CUT era alvo de denúncias por parte da imprensa local, alegando que a central sindical tinha um plano elaborado para fraudar as eleições.

O Sindicato comemora, ainda, a ida da fábrica de caminhões da Volkswagen para Resende, que diversificaria sua origem de recursos através da filiação de trabalhadores de uma outra grande empresa, buscando assim reduzir sua dependência da CSN (KATZ; BATT; KEEFE, 2003; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Luizinho credita a decisão da Volkswagen ao fato de a região ter um Sindicato flexível, influenciando assim o comportamento dos trabalhadores para as eleições (OLIVER, 1991b): segundo o recado, a vitória da CUT poderia fazer a Volkswagen desistir de se instalar na região.

Luizinho consegue se reeleger, contudo um fato se repete: os trabalhadores das empresas privadas de Barra Mansa e Volta Redonda votam maciçamente no candidato cutista, assim como a FEM. Novamente, o “fiel da balança” na eleição sindical seriam os trabalhadores da CSN, demonstrando a dependência que o Sindicato possuía da siderúrgica e como esta influenciava a sucessão dos gestores, manipulando as ações de seus trabalhadores através de ameaças de demissões (OLIVER, 1991b).

No final de 1995, há mudanças também na CSN: derrotado na disputa para a indicação do novo presidente, o Bamerindus sai do controle acionário da siderúrgica, fazendo do grupo Vicunha o maior acionista da empresa.

Em abril de 1996, o SENGE entra novamente no cenário local, buscando tomar o poder no Sindicato dos Metalúrgicos através da inscrição de um de seus diretores nos quadros do Sindicato.

O objetivo do SENGE era estabelecer um *link* com o Sindicato, “infiltrando” um de seus diretores com o objetivo de constituir uma chapa de oposição nas próximas eleições sindicais, que aconteceriam em 1998. Todavia, a inscrição do engenheiro foi suspensa até que o Sindicato apurasse se seu ingresso era permitido pelo estatuto da entidade.

Durante o acordo coletivo de 1996, o Sindicato adota o lema “toma lá, dá cá”, deixando clara a adoção da tática de equilíbrio sugerida por Oliver (1991b), cedendo em alguns itens se fosse recompensado em outros. Buscava, deste modo, negociar com a CSN recompensas em troca da aceitação da proposta da siderúrgica. A CSN, contudo, adota como tática a rejeição, ignorando as reivindicações do Sindicato, mantendo sua proposta de 10% de reajuste salarial.

O Sindicato recua e orienta os trabalhadores a aceitarem a proposta da CSN, numa assembléia realizada dentro da usina, argumentando que nenhum outro sindicato do país estava conseguindo reajustes melhores. O Sindicato migra da tática de equilíbrio para a de imitação, se aproximando do marco zero do *continuum* da passividade diante das demandas do ambiente proposto por Oliver (1991b).

A CSN, por sua vez, migra para o extremo oposto: desloca sua postura de rejeição para a tática de controle – ápice da proatividade, pressionando os trabalhadores via chefes imediatos, que teriam participado da assembléia com o objetivo de identificar aqueles que votassem contra a proposta da empresa.

Após a venda das ações do Bamerindus, Benjamin Steinbruch – representando o grupo Vicunha – torna-se a pessoa mais poderosa na CSN, decidindo implantar

um programa de reestruturação na siderúrgica que abrangia desde a alta direção até o nível operacional. Na alta direção, Benjamin cria um novo modelo de administração, indica para a presidência do Centro Corporativo Maria Sílvia Bastos e, em seguida, inicia um programa de demissões/terceirizações no nível operacional. As demissões só não teriam acontecido logo após a privatização, como previsto pela CUT e a Igreja, em virtude das demandas conflitantes existentes nas coalizões que integravam o conselho de administração, polarizadas no duelo Vicunha vs. Bamerindus.

Diante do início das demissões – que se davam em virtude tanto da extinção de postos de trabalho quanto de sua terceirização – o Sindicato se mostra impotente diante do programa de reestruturação, apesar de ter assento o Conselho de Administração da CSN. Restava, então, ouvir e assimilar os argumentos da CSN para o corte de pessoal, numa tentativa de passar aos trabalhadores a imagem de que possuía voz ativa no Conselho e que aquela seria a melhor decisão, apesar de estar longe do ideal.

As terceirizações podem ser interpretadas como uma forma de a CSN diminuir sua dependência do Sindicato através da diversificação de seu ambiente: aumentando o número de empreiteiras com quem se relaciona, a siderúrgica diminuía a importância relativa do Sindicato, que antes era o único representante dos trabalhadores (PFEFFER; SALANCIK, 1978).

E o aumento dos trabalhadores ligados às empreiteiras fazia com que a CSN pudesse pagar pela mão-de-obra utilizada um valor muito inferior aos salários de seus funcionários diretos – que eram determinados pelos acordos coletivos conduzidos em conjunto com o Sindicato –, diminuindo ainda sua responsabilidade

sobre as condições de trabalho destes operários, uma vez que se tratava de funcionários de uma empresa prestadora de serviços.

Enquanto isto, o SENGE surge como a voz da resistência ao processo de reestruturação que estava se iniciando, ganhando a simpatia dos trabalhadores, da Igreja e da comunidade. Caberia agora ao SENGE construir as redes que seriam utilizadas para a mobilização (GALASKIEWICKZ, 1985) contra as demissões, liderando o movimento “Reage Volta Redonda”.

Além dos trabalhadores, insatisfeitos com a falta de combatividade do Sindicato, a CSN também deixava de legitimar as ações da entidade: com as mudanças na estrutura da siderúrgica, o Sindicato não conseguiu assegurar uma posição no comitê da CSN Aço, que seria responsável pela definição das estratégias da área de siderurgia. Com isso, o exercício da influência pelo Sindicato nas ações da CSN se torna ainda mais difícil. A parceria, outrora vital para a CSN, passava a ser vista como desnecessária, durando apenas enquanto a empresa dependia dos trabalhadores para construir seu futuro – privatização e eleição de Sylvio Coutinho -, sendo em seguida descartada.

No que se refere às demissões, enquanto o SENGE adota a tática de desafio sugerida por Oliver (1991b) – exigindo o fim das demissões e utilizando como argumento que os cortes representariam um ínfimo percentual sobre o faturamento -, o Sindicato adota a reação estratégica de acordo: ora abdicando de algumas reivindicações mediante alguma compensação, ora buscando negociar com a CSN para que esta reconsidere suas posições.

A posição da CSN continua sendo a de rejeitar as reivindicações, ignorando as demandas do Sindicato, como a proposta de demissões incentivadas, evidenciando que a parceria não mais interessava.

O programa de reestruturação segue – e com ele as demissões – e o Sindicato continua buscando negociar com a CSN através do diálogo, da parceria. Isto fazia com que a Força Sindical incorresse – segundo Katz; Batt; Keefe, (2003) – no mesmo “erro” da CUT ao decidir continuar com as greves em 1990: insistia em estratégias inadequadas para lidar com as novas demandas do ambiente, quando deveria abandoná-las e buscar aquelas que fossem ajustadas às novas realidades. Entretanto, romper a parceria significava renegar a plataforma de campanha do “Formigueiro”, que inclusive teria outra eleição pela frente e poderia perdê-la se “renegasse” seu passado. Apesar de questionável, a postura da diretoria do Sindicato é coerente e compreensível.

Em novembro de 1996, o presidente da CSN Aço, Sylvio Coutinho, decide se afastar do cargo por não concordar com o programa de reestruturação conduzido pela CSN. Diante do fato, Luizinho oferece sua cadeira no Conselho de Administração a Coutinho, que a recusou. Para muitos, a tentativa de Luizinho de se afastar do Conselho era uma prova de seu desgaste, pois não conseguia se valer do cargo que ocupava para impedir que ações prejudiciais aos trabalhadores fossem tomadas.

Em meio à crise instaurada na cidade em virtude do plano de reestruturação, o prefeito eleito Antônio Francisco Neto organiza o fórum contra as demissões, com o objetivo de reunir representantes de diversas entidades da região para discutir alternativas para a crise.

O Sindicato, que durante a gestão CUT liderava tais iniciativas, agora participava na condição de convidado, evidenciando impotência aliada à passividade diante das ações da CSN.

Durante o fórum, o conflito de opiniões entre CUT e Sindicato se acirra: enquanto a central buscava reações estratégicas de oposição (OLIVER, 1991b) – exigindo o fim das demissões, apesar de não explicar como isso seria possível –, o Sindicato optava por táticas de equilíbrio – através da criação de cooperativas –, tentando manter o discurso da “parceria” e do diálogo.

A manutenção do discurso de parceria com a CSN rendeu ao Sindicato críticas da Igreja, até 1992 principal aliada da entidade. Para o bispo de Volta Redonda, o Sindicato deveria fazer parceria com os trabalhadores e não com a siderúrgica, deixando claro que não acreditava na dependência simbiótica pregada pelo Sindicato. Interpretava a relação CSN-trabalhadores como competitiva: a empresa ganhava na medida em que os trabalhadores perdiam seus empregos. Assim sendo, o Sindicato vai ficando isolado na cidade de Volta Redonda, pois tinha sua eficácia questionada pelos trabalhadores, Igreja, comunidade local, sendo ignorado até pela CSN, de quem seria “parceiro”.

A falta de legitimidade do Sindicato é personificada pelo desgaste da imagem de Luizinho. Numa pesquisa divulgada pela imprensa em fevereiro de 1997, a figura do presidente do Sindicato é rejeitada por 70,7% dos metalúrgicos, com estes afirmando que os dirigentes da CSN eram mais confiáveis que o sindicalista. Os trabalhadores padecem, deste modo, com a falta de representatividade junto à CSN.

A sugestão de criação de cooperativas como forma de contornar o problema das demissões é considerada pelos trabalhadores como ineficaz, diminuindo ainda mais a legitimidade de Luizinho.

A postura passiva de Luizinho diante das demissões faz com que seu principal aliado, o ex-presidente da Lima Netto, vá a público fazer duras críticas à postura do Sindicato. Para Lima Netto, as demissões não eram necessárias e só estavam

acontecendo em virtude da postura condescendente do Sindicato, que inclusive teria participado da discussão e aprovação do programa de reestruturação no Conselho e nada fez para impedi-lo. Era mais uma figura importante que constatava a ineficácia do Sindicato diante das imposições da CSN. Ironicamente, Lima Netto - ex-cooptor -, constata que Luizinho teria se deixado cooptar pela CSN (PFEFFER; SALANCIK, 1978; OLIVER, 1991b).

Diante da inoperância do Sindicato frente às demissões, João Thomaz – presidente do SENGE – continua personificando a resistência de Volta Redonda à postura da CSN. João Thomaz elabora um documento intitulado “O Peso da Realidade”, que é divulgado em julho de 1997. No documento, uma constatação da dependência competitiva que existia entre CSN e Volta Redonda: desde o saneamento para a privatização, a produtividade da CSN crescia à medida que a cidade empobrecia.

Em suma, o documento constata a concretização das previsões pessimistas da CUT e da Igreja sobre o processo de privatização da usina: desemprego, violência, inadimplência, queda da qualidade de vida, dentre outros.

No auge da crise, a TV Globo promove um debate sobre a relação CSN-Volta Redonda, onde participaram lideranças da CSN e de entidades da região, como o SENGE. Contudo, o Sindicato não participou, comprovando a perda de legitimidade.

Para as instituições de Volta Redonda, a participação da CSN na privatização de outras empresas, diversificando seus negócios, fez com que a cidade perdesse importância relativa para a empresa.

Além de se ausentar do debate, o Sindicato não participa também do ato “Grite por Volta Redonda”, realizado em agosto de 1997 e que contou com a presença de cerca de duas mil pessoas. O bispo D. Waldyr, que não participava de

manifestações desde 1988, comanda o ato, onde a CUT criticaria a submissão do Sindicato às decisões da CSN. A mobilização dos trabalhadores para manifestações – antes uma atribuição tida como do Sindicato – passa então a ser conduzida por outras instituições.

Diante da mobilização da cidade, Benjamin Steinbruch utiliza a estratégia *two-step* de Gargiulo (1993) para controlar as ações dos seus opositores. Em um encontro com o bispo, pede moderação, tentando influenciar indiretamente as ações dos trabalhadores, afirmando que as manifestações poderiam ser prejudiciais para a região. A tentativa de influência acontece quando Steinbruch divulga a informação de que a Peugeot-Citröen estava reconsiderando a decisão de se instalar em Porto Real, em virtude do reavivamento do movimento operário na região. Utiliza, portanto, da ameaça indireta de interrupção do fluxo de recursos – no caso, empregos – evidenciada por Frooman (1999) como forma de restringir as ações da comunidade voltarredondense.

Tanto o movimento “Grite por Volta Redonda” quanto o apelo de Steinbruch utilizam como argumento um recurso escasso na região sul fluminense: empregos. Enquanto a população de Volta Redonda é mobilizada para lutar pela manutenção dos empregos, Steinbruch utiliza as vagas que seriam criadas pela Peugeot-Citröen como argumento para a desmobilização da cidade.

A CSN diminui o ritmo de demissões/terceirizações e o movimento de resistência às demissões perde importância nos meses seguintes, devido também ao início da discussão sobre a possibilidade de venda das ações dos trabalhadores, que desvia o foco dos metalúrgicos.

Apesar de parte dos trabalhadores desejar vender as ações, estas só seriam liberadas após o pagamento do financiamento adquirido junto aos bancos, algo que só se tornaria possível dois anos depois.

Contudo, as atenções ainda continuam direcionadas para o Clube de Investimentos, que realizaria uma votação para eleger o sucessor de Sylvio Coutinho, que tinha pedido afastamento.

Junto com o afastamento de Sylvio Coutinho da presidência, Luizinho renuncia seu cargo de representante do Clube de Investimentos no Conselho de Administração da CSN, decretando o fim da participação de um representante dos trabalhadores na alta gestão da siderúrgica. Para seus opositores, a renúncia era mais uma prova que a “parceria” foi uma estratégia equivocada, pois o Sindicato teria falhado em conseguir influenciar as decisões do Conselho. Luizinho teria sido, ainda, manipulado pelos acionistas a ceder em suas reivindicações em troca de vantagens financeiras de curto prazo para os trabalhadores, como abonos salariais, discussão sobre a participação nos lucros e incentivos às demissões.

O Conselho teria visto no Sindicato uma instituição que tinha legitimidade diante dos trabalhadores e que, se as decisões da CSN contassem com seu apoio, a resistência seria menor. Quando a legitimidade dos trabalhadores tornou-se desnecessária, a CSN não hesitou em descartá-la.

Após a renúncia de Luizinho, o Sindicato apóia a campanha da chapa Invest, que tinha como principal proposta tornar possível a venda das ações a curto prazo.

A chapa Invest sagra-se vencedora, não contanto com nenhum ativista sindical. Pelo contrário, o futuro vice-presidente do Clube tinha ligações com Maria Sílvia. Além da representação no Conselho de Administração, os trabalhadores deixaram de ter uma liderança no Clube de Investimentos.

Em novembro de 1997, o SENGE através de seu presidente, João Thomaz, e outros quatro diretores, repetem a estratégia utilizada no ano anterior e tentam se “infiltrar” no Sindicato dos Metalúrgicos, ligando as suas instituições, com o objetivo de concorrer nas eleições de 1998.

O SENGE acreditava que esta “integração horizontal” com o Sindicato dos Metalúrgicos, maior e mais forte, faria com que os trabalhadores tivessem maior poder de barganha para negociar com a CSN (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Os metalúrgicos e engenheiros teriam, portanto, uma pauta única de reivindicações e um só discurso, com João Thomaz objetivando reatar a unidade entre Sindicato e trabalhadores.

Diante do intenso desgaste, em janeiro de 1998 Luizinho pede licença também da presidência do Sindicato, deixando a cargo de Carlos Perrut a direção da entidade. Assim como a derrota de Vagner Barcelos, o pedido de licença de Luizinho era uma comprovação que as contingências ambientais afetam a demissão dos altos gestores das organizações, de forma a tornar suas políticas e estruturas mais alinhadas ao contexto (PFEFFER; SALANICK, 1978).

A primeira mostra da tentativa de alinhamento da política do Sindicato com as demandas dos trabalhadores e comunidade de Volta Redonda é o fim da “parceria”, decretada por Perrut. A nova postura do Sindicato perante a CSN não encerraria a política do diálogo. Todavia, se a siderúrgica tomasse ações divergentes daquelas acordadas, a entidade não hesitaria em acionar a Justiça para resolver o impasse. Utilizaria, quando preciso fosse, os canais legais para gerenciar suas relações com a empresa (PFEFFER; SALANCIK, 1978; MCKAY, 2001).

Nas negociações do acordo coletivo de 1998, a CSN irá travar uma nova batalha com a cidade: a implantação do turno de oito horas, que poderia significar

novas demissões em massa. Diante da nova ameaça, a rede já existente de oposição às demissões – o movimento “Grita Volta Redonda” – é novamente mobilizada para organizar um protesto contra a proposta da CSN (GALASKIEWICKZ, 1985).

A CSN decide retirar da pauta o turno de oito horas, contudo propõe reajuste zero aos trabalhadores, que é aceito por estes numa assembléia realizada dentro da usina. O fato de a assembléia ser realizada dentro da usina era interpretada pelo movimento “Grita Volta Redonda” como uma forma de a CSN manipular a votação, já que os trabalhadores tinham que votar diante de seus chefes (OLIVER, 1991b).

Para o movimento, esta tática de controle só era possível graças à condescendência do Sindicato, que organizara a assembléia dentro da usina ciente da pressão que seria exercida pela empresa.

Na mesma época da negociação do acordo coletivo, a CUT denuncia que o Sindicato estaria utilizando dispositivos legais para beneficiar a chapa da situação nas próximas eleições sindicais.

Diante da ameaça de manipulação das eleições, tanto pela CSN quanto pelo próprio Sindicato, a CUT decide criar um novo Sindicato: o Sindicato dos Siderúrgicos. Com isso, pretendia competir com o Sindicato dos Metalúrgicos pela legitimidade junto aos trabalhadores, surgindo uma dependência competitiva entre os dois sindicatos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Contudo, em virtude da unicidade sindical, prevista na Constituição Federal, o Sindicato dos Siderúrgicos não conseguiria ter amparo legal para funcionar, prejudicando suas ambições.

Em seguida, é a vez do SENGE denunciar que o Sindicato estava se utilizando de brechas legais para prejudicar as eleições. Após ter conseguido se filiar ao Sindicato dos Metalúrgicos graças a uma liminar, João Thomaz vê a entidade

recorrer da decisão há apenas um mês das eleições, de forma a inviabilizar a inscrição de sua chapa enquanto a Justiça julgava o mérito da questão.

Diante da ausência da principal figura de oposição, a estratégia do Sindicato de utilizar dispositivos legais para controlar as ações dos grupos de oposição surte efeito e Carlos Perrut consegue sagrar-se vencedor nas eleições.

Logo após a eleição de Perrut, a CSN continua a utilizar táticas de controle para influenciar o comportamento de seus trabalhadores. Diante da possibilidade de venda das ações, que voltava a ser cogitada, faz com que os trabalhadores-acionistas assinem uma declaração que restringia os períodos do ano contábil em que as ações poderiam ser vendidas.

Em 1999, a pressão da CSN sobre o comportamento dos trabalhadores se acentua. No mês de março, Maria Sílvia é nomeada presidente-executiva da CSN, passando a comandar todas as operações da companhia.

Logo em seguida, afeta o fluxo de recursos dos trabalhadores ao decretar o fim do pagamento do adicional de periculosidade, que representava uma significativa parcela dos salários de cerca de 3,8 mil metalúrgicos. O Sindicato recorre à Justiça para impedir o corte, e esta julga o pedido improcedente, fornecendo amparo legal à postura da CSN.

A razão para o corte do adicional era o mesmo das demissões, das terceirizações e do turno de oito horas: a necessidade de se manter competitiva no mercado, gerando retorno aos acionistas para que se sentissem estimulados a investir na siderúrgica.

Tal razão converge com o descrito por Harrel-Cook; Ferris (1997): como a CSN dependia mais do investimento de seus acionistas que dos metalúrgicos para garantir sua sobrevivência, privilegiava o atendimento das demandas de seus

proprietários, relegando a segundo plano as de seus empregados, em virtude da percepção de que estes seriam menos necessários à sua sobrevivência.

Como conseqüência, em nome da competitividade e devido à falta de alternativas de emprego na região, a CSN podia prejudicar as condições de trabalho de seus empregados sem que isto fosse se tornar uma ameaça de interrupção de recursos por parte dos metalúrgicos.

Ainda em 1999, a CSN volta a propor o turno de oito horas, fazendo com que a Igreja intervenha e uma Sindicato e CUT para que, juntas, as instituições protestem contra a proposta, gerando o *countervailing power* sugerido por Galbraith (apud PFEFFER; SALANCIK, 1978).

O Sindicato realiza novo plebiscito e constata – ao contrário do ano anterior – que a opinião dos trabalhadores começa a se dividir, provavelmente devido à pressão que a CSN exercia sobre eles. Contudo, o turno de oito horas ainda é rejeitado e em virtude da mobilização da comunidade, a CSN retira novamente a proposta do turno da pauta.

A exemplo de quando deixou de pagar a periculosidade, a nova proposta da CSN reduzia os benefícios que os metalúrgicos tinham direito, como restrições ao número de consultas médicas. Apesar de representar novas perdas, os trabalhadores aprovam a proposta, de modo a afastar a possibilidade de implantação do turno de 8 anos.

Em setembro de 1999 finalmente o Clube de Investimentos consegue desbloquear as ações dos trabalhadores, vendendo em seguida cerca de 85% do total sob administração do Clube. O dinheiro da venda representou um ganho de, no máximo, cerca de US\$2 mil para cada trabalhador, correspondendo a 10% do valor

previsto por Lima Netto quando afirmou que os trabalhadores ficariam ricos com as ações.

E com a venda das ações rompe-se a já fragilizada ligação que os trabalhadores tinham estabelecido dentro da empresa, com o objetivo de influenciar suas decisões, algo que se mostrou inviável ao longo dos anos.

Em 2000, a CSN finalmente consegue a implantação do turno de oito horas. Já implantado entre os guardas patrimoniais e bombeiros desde setembro de 1999, o turno é imposto aos metalúrgicos com o aval da Justiça, que deu parecer favorável à CSN numa ação impetrada pela CUT questionando a legitimidade do turno fixo de 8 horas. Desta forma, o poder público mais uma vez dava respaldo à postura da CSN (MCKAY, 2001), legitimando a implantação do turno. Naquele ano, portanto, esta questão não precisaria ser discutida no acordo coletivo, isto é, independia da concordância dos trabalhadores.

De posse da decisão da Justiça, a CSN inclui na pauta do acordo coletivo a possibilidade de o turno de oito horas ser realizado pelo sistema de revezamento, em vez do fixo. Junto com a proposta vem uma ameaça: caso o turno de revezamento não fosse aceito, a empresa implantaria o turno fixo, já que este possuía aval legal.

O presidente do Sindicato, Carlos Perrut, minimiza a necessidade de apoio da Igreja e rompe com as redes existentes que formavam uma coalizão de grupos contrários ao turno. Assim sendo, a mobilização dos trabalhadores e comunidade foi dificultada (GALASKIEWICKZ, 1985), impossibilitando a existência de *countervailing power* (GALBRAITH, 1967 apud PFEFFER; SALANCIK, 1978). Deste modo, o Sindicato relegava a segundo plano sua principal fonte de poder.

A forte pressão da CSN sobre os trabalhadores para que estes aceitem a proposta de turno de revezamento, sob pena de represálias àqueles contrários à decisão, surte efeito. Uma votação secreta é realizada e, por uma diferença de menos de 400 votos, a proposta da CSN é aceita. Para D. Waldyr, era a “vitória do medo” sobre os trabalhadores: ou estes votavam a favor ou eram demitidos (DIÁRIO DO VALE, 15 e 16/04/2000), denunciando nova manipulação do comportamento dos metalúrgicos pela CSN.

Em 2002, um novo artifício legal é utilizado pelo Sindicato para deixar seus opositores fora das eleições sindicais, que aconteceriam naquele ano. O edital de convocação para as eleições foi publicado no Diário Oficial de Justiça do Estado e não no boletim, como de costume. Isto fez com que a CUT não concretizasse sua inscrição para as eleições, que culminaria com nova vitória de Perrut, com mandato até 2006.

No ano de 2004, os trabalhadores tentam recusar as propostas de 8% de adicional mensal do turno ou 5% mais abono de R\$2.350. Através de uma votação, os trabalhadores decidem não aceitar nenhuma das propostas.

Diante da recusa do adicional para a continuidade do turno de revezamento, a CSN decide implantar o turno fixo, possuidor de respaldo legal. Evidencia assim, a assimetria de poder existente na relação trabalhadores-CSN, permitindo à empresa ameaçar diretamente os trabalhadores para que estes se comportem de acordo com as demandas da siderúrgica (FROOMAN, 1999).

O Sindicato pede para a CSN voltar atrás, porém a empresa mantém apenas a proposta de adicional de 5% mais abono. Uma nova votação é realizada e os trabalhadores de turno, diante das ameaças de implantação do turno fixo, aceitam a proposta.

No final de 2004, a CUT tenta depor o presidente do Sindicato através da utilização de canais legais (MCKAY, 2001), em virtude de denúncias de graves irregularidades na administração de Carlos Perrut.

Diante das denúncias, Luizinho reaparece, comandando um grupo de diretores que afastam Perrut e assume a presidência da entidade, buscando desassociar seu nome ao do presidente afastado. Para Luizinho, as denúncias de corrupção tratavam -se de fato isolado, sendo desnecessária a destituição de toda a diretoria.

Desde então, as contas do Sindicato estão sendo devassadas, os envolvidos respondendo a inquéritos e a atual diretoria, ligada à Força Sindical, ameaçada de ser destituída do Sindicato. A unicidade trabalhadores-Sindicato, gradativamente deteriorada desde 1996 em virtude da postura passiva de Luizinho diante das demissões, com as denúncias é totalmente destruída.

Os metalúrgicos aguardam agora o desfecho das investigações, com a CUT local – aliada à João Thomaz, hoje vereador reeleito pelo PPS (Partido Popular Socialista) – se esforçando para fazer com que os trabalhadores acreditem novamente que a central é quem melhor pode atender suas demandas e conduzindo o debate sobre a sucessão no Sindicato.

5 CONCLUSÃO

5.1 Conclusões gerais sobre o estudo

Assim como previsto por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000), a perspectiva de dependência de recursos mostrou-se eficaz para explicar grande parte das interações do Sindicato com seu ambiente. Portanto, a possibilidade de exercício mútuo de influência – organização e ambiente – também deve ser considerada quando da formulação de estratégias. A eficácia da perspectiva pôde ser verificada, especialmente, durante os períodos em que a relação Sindicato-CSN sofre importantes mudanças, como a entrada da CUT no Sindicato, o processo de privatização e o programa de reestruturação da CSN em 1996.

Numa breve síntese da história do Sindicato, como evidencia o Apêndice B, pode-se perceber os pontos onde as ações dos agentes do ambiente puderam ser explicadas a partir das premissas estabelecidas pela perspectiva de Pfeffer; Salancik (1978).

CSN e Sindicato foram concebidos pelo mesmo agente, o governo Vargas, e portanto tinham como premissa uma existência pacífica e simbiótica, onde o Estado era o responsável pela definição e promoção de medidas de bem-estar àqueles ex-camponeses que chegavam em Volta Redonda.

Desta forma, caberia ao Estado determinar como se daria a relação CSN-Sindicato, intervindo nesta relação através desses dois agentes: ora limitava as ações da CSN, ora as do Sindicato.

Cabe, ainda, ressaltar o importante papel desempenhado pela Igreja, que desde 1946, com a criação do Círculo Operário, exercia algum tipo de influência sobre a relação trabalhadores-CSN.

E esta relação paternalista entre a CSN e seus trabalhadores, representados pelo Sindicato, irá perdurar durante décadas, apesar de algumas tentativas comunistas de transformar o Sindicato em um ator combativo e responsável por conquistas para os trabalhadores.

A relação CSN-Sindicato só irá sofrer sensível alteração quando a Oposição Sindical liderada por Juarez Antunes chega à presidência da entidade. A partir deste momento, quando a relação CSN-Sindicato sofre uma substancial mudança, a perspectiva de dependência de recursos pode ser mais intensamente utilizada, pois junto com a mudança surge uma nova gama de reivindicações dos atores, explicada pelo rebalanceamento de poder e pelos conseqüentes conflitos, evidenciados com as greves.

Este aumento do poder explicativo da perspectiva de dependência de recursos na história da relação Sindicato-CSN pode ser percebida através do Apêndice B, onde as grandes mudanças anteriormente descritas são o ponto de partida para o aumento da relevância dos postulados de Pfeffer; Salancik (1978). Desta forma, pode-se afirmar que o período mais importante para a aplicação da perspectiva se dará entre 1983 e 1997, quando ocorrem, respectivamente, a eleição de Juarez Antunes e a atenuação do programa de reestruturação da CSN.

Talvez um novo período onde a perspectiva se mostrará novamente intensa seja a possível saída da Força Sindical do Sindicato em 2005, e a conseqüente retomada da CUT, que representará uma nova grande mudança na relação entre os dois principais atores de Volta Redonda.

Embora a perspectiva de dependência de recursos explique grande parte das interações do Sindicato com a CSN, foi possível perceber que, através da reflexão sobre algumas questões, seu arcabouço teórico pode ser enriquecido.

Um ponto pouco explorado pela perspectiva e que merece destaque diz respeito à fonte de poder das organizações. Sindicatos e empresas são organizações diferentes que possuem fontes distintas de poder: enquanto a empresa tem poder econômico sobre os trabalhadores – poder este que independe da vontades destes (interdependência de resultado) –, a entidade sindical precisa convencer os trabalhadores a seguirem suas orientações (interdependência de comportamento). Diante desta natureza distinta, percebe-se que o poder da CSN perante seus trabalhadores sempre existirá, enquanto o poder do Sindicato – representado na mobilização da classe operária – é efêmero, como o ocorrido entre a posse de Juarez Antunes e o ingresso de Lima Netto.

O Sindicato precisa de um ininterrupto trabalho de formação e mobilização, para que os trabalhadores estejam alinhados com suas idéias – quase sempre calcadas em orientações político-ideológicas – e dispostos a se associarem. Isto faz com que a relação entre sindicato e empresa possua uma assimetria inata, favorecendo esta última. Em Volta Redonda esta situação é agravada pela escassez de alternativas de empregos, aumentando ainda mais o poder da CSN e deixando o Sindicato sem alternativas.

Como a CSN era uma estatal e localizava-se em um país em processo de redemocratização¹⁵ – configuração durante a década de 1980 –, a CUT encontrou as condições ideais para a mobilização operária. Com a abertura econômica promovida pelo governo Collor – expondo as empresas à intensa competitividade

¹⁵ Onde, apesar de ainda existir, a repressão era criticada pela sociedade por representar uma afronta ao Estado democrático e um retorno às posturas ditatoriais.

internacional – e o fim da garantia de emprego aos trabalhadores, a CSN – através de Lima Netto – pôde voltar a exercer seu poder diante dos trabalhadores, impossibilitando um gerenciamento proativo da relação inter-organizacional por parte do Sindicato.

Outro ponto relevante refere-se às ações do governo – outro ator social com fonte distinta de poder –, que vão além das reações estratégicas descritas por Oliver (1991b) e Pfeffer; Salancik (1978). Sempre acionado a intervir na relação, o governo utiliza a coerção durante o período militar para intervir na entidade, utiliza o Exército para conter as greves e legitima o poder da CSN sobre seus trabalhadores, dando-lhe amparo legal. A desmobilização dos trabalhadores, portanto, foi conseguida graças a uma ação conjunta entre a alta cúpula do governo e a direção da CSN.

O último ponto refere-se à dificuldade de seguir a recomendação de Katz; Batt; Keefe (2003). Para os autores se o ambiente muda, os sindicatos devem abandonar estratégias e estruturas que não estejam alinhadas ao novo contexto, sustentando apenas aquelas que permanecerem satisfatórias e ajustadas à nova realidade. Esta conduta já é algo complexo em empresas; e para um sindicato abandonar certas posições e estratégias torna-se uma atitude ainda mais delicada, devido à sustentação ideológica que elas possuem. Sua postura tem, portanto, uma motivação maior, fazendo com que sua atuação deixe de fazer sentido, já que houve também o abandono de crenças e ideais. Nas empresas, ao contrário, ações podem discutidas, tomadas e revistas, dispensando uma reorientação político-ideológica de seus integrantes.

Apesar da fragilidade da perspectiva ao considerar sindicatos e empresas como organizações similares e detentoras de um mesmo rol de estratégias para influenciar seu ambiente, fica evidenciado – ao longo deste estudo – que é possível

destacar alguns preceitos da perspectiva de dependência de recursos que se mostraram especialmente relevantes ao longo da análise.

Em primeiro lugar, indica-se a sucessão de executivos do Sindicato como um mecanismo de influência do ambiente na mudança organizacional. Como pode ser visto, as eleições sindicais eram o ponto de partida e de chegada para as alterações nas políticas e estrutura do Sindicato. Tratava-se, ainda, de um dispositivo legitimador das ações dos sindicalistas.

Foi possível perceber, ainda, que a sucessão de gestores não é apenas um reflexo da distribuição de poder intra-organizacional – como enfatizado por Pfeffer; Salancik (1978) – mas também inter-organizacional, com a CSN e o governo moldando as atividades do Sindicato através dos novos gestores.

Importante destacar também a importância do papel simbólico do gestor e sua personificação de vitórias e derrotas. A Juarez eram atribuídas as vitórias, a Vagner as derrotas e a Luizinho, no princípio o diálogo e, a seguir, a passividade diante das ações da CSN. Este simbolismo pode ser percebido através do discurso dos sindicalistas, que até hoje evocam o nome e as ações de Juarez para legitimarem suas posições.

Através deste simbolismo do gestor e do mecanismo de sucessão de executivos, foi possível verificar que a resistência e adaptação à privatização dentro do Sindicato não se deu de forma gradual, como poderia ser pensado. Resistência e adaptação foram estratégias de coalizões diferentes que, através das eleições, chegaram ao poder no Sindicato. A mudança nas ações do Sindicato foi, portanto, abrupta e descontínua: no último dia da gestão Vagner Barcelos mostrava-se contrário à privatização e no dia seguinte, sob o comando de Luizinho, a entidade considerava-se a principal entusiasta da idéia.

A mudança de gestores transformará a visão que os demais atores terão do Sindicato. Na gestão cutista a entidade era percebida como “fechada” a influências externas. Esta postura trouxe vantagens e desvantagens: antes de Lima Netto, o fato era interpretado como demonstração da não subserviência aos interesses da CSN, porém após a chegada do presidente da CSN, o mesmo fato passa a ser percebido por alguns segmentos como intransigência diante da nova e imutável realidade.

Aliás, Lima Netto representa um marco na relação Sindicato-CSN. Após a sua nomeação como presidente da CSN a siderúrgica retoma sua tradicional postura de gerenciar a relação com os trabalhadores, novamente legitimada pelo Governo Federal. Ao estabelecer um canal direto com trabalhadores, Lima Netto inicia a dissociação destes com o Sindicato, diminuindo a legitimidade da entidade. A partir de então, a CSN se utiliza das mesmas táticas do Sindicato para influenciar os trabalhadores, com a vantagem de seu poder econômico e das ameaças de demissões.

Com o ingresso da Força Sindical – principalmente durante a reestruturação de 1996 – o Sindicato, ao contrário da gestão CUT, passa novamente a sensação de ser dirigido “de fora”, sendo instrumento de um grupo externo, como os dirigentes da CSN, recebendo influências externas ao invés de exercê-las.

Analisando sob este prisma, o Sindicato teria atingido o objetivo da perspectiva de Pfeffer; Salancik (1978) durante sua gestão cutista, chegando a eleger Juarez Antunes prefeito de Volta Redonda.

Outro ponto a ser destacado é o fato de, ao se fazer uma síntese da história do Sindicato, percebe-se que – apesar da fama de combativo que este construiu para si – a gestão cutista foi o único período na história em que a entidade atuou de forma

proativa, à exceção dos curtos períodos onde o Sindicato esteve sob a gestão comunista. Durante a década de 1980, sob a gestão cutista, é possível afirmar que o Sindicato e trabalhadores formavam uma única coalizão, obtendo as ações da entidade legitimidade e respaldo dos trabalhadores. Conseguiu o Sindicato, durante este período de sua história, ser eficaz em atender os interesses dos metalúrgicos.

Portanto, a eleição de Luizinho sob a bandeira da parceria Sindicato-CSN não representava “novos tempos” na entidade, mas sim um retorno à sua postura histórica, que também trazia consigo vantagens e desvantagens.

Assim como o Sindicato, a CSN retoma sua postura diante do ambiente, atuando proativamente no seu gerenciamento. A partir de Lima Netto, a CSN reencontra sua postura ativa e passa a gerenciar o ambiente utilizando-se para tanto do principal recurso para a comunidade de Volta Redonda: empregos. Sob a ameaça de desemprego, trazida por Lima Netto, os trabalhadores se desmobilizam, o Sindicato enfraquece e a CSN reduz sua dependência da entidade, possibilitando à siderúrgica ignorar as demandas dos trabalhadores.

Além das demissões – que reduziavam a dependência da CSN em relação ao Sindicato – a siderúrgica diversifica a origem dos recursos através das terceirizações. A terceirização representa uma ameaça adicional, não só aos metalúrgicos da CSN como também ao Sindicato, uma vez que pulveriza os trabalhadores em diversas empreiteiras ganhando salários bem inferiores aos pagos pela CSN. Os baixos salários inviabilizam que tais trabalhadores contribuam para o Sindicato, fazendo-o perder recursos necessários para manter suas atividades e autonomia.

Um fato importante que também merece ser destacado é a influência exercida pela Igreja na atividade sindical de Volta Redonda. Se a conquista do Sindicato em

1983 representava o ápice da luta operária, o trabalho de formação sindical organizado pela Igreja a partir de D. Waldyr Calheiros representa o início de tudo.

Esta influência indireta, pouco explorada por Pfeffer; Salancik (1978), foi o ponto de partida para a retomada do movimento sindical em Volta Redonda. Na Igreja, os trabalhadores obtiveram formação e apoio necessários à mobilização da categoria, primordial para a reconquista do Sindicato e para exercer influência sobre as ações da CSN. O apoio da Igreja só seria relegado a segundo plano a partir da gestão Luizinho, em virtude de posições contrárias quanto à privatização e à reestruturação.

E esta participação da Igreja na relação CSN-Sindicato pôde ser melhor explicada através das contribuições de Gargiulo (1993) e Frooman (1999), que preencheram a lacuna existente na perspectiva de dependência de recursos no que se refere à influência indireta.

Somada a estas extensões da perspectiva, é importante destacar o estudo desenvolvido por Oliver (1991b) que, apesar de não abranger todos os agentes, permitiu uma classificação didática de grande parte das ações tomadas pelo Sindicato e pela CSN, “operacionalizando” as estratégias descritas por Pfeffer; Salancik (1978) em um *continuum* iniciando da passividade em direção à proatividade diante do ambiente.

Por fim, a análise de cada um destes agentes – primordialmente o Sindicato, mas também CSN, governo e Igreja – evidenciou a relevância do contexto para a organização, sendo este determinante para moldar as ações dos atores, não apenas para se adaptarem às suas novas exigências como também para enfrentá-las.

5.2 Pesquisas Futuras

Como sugestão para pesquisas futuras, o presente estudo torna evidente a necessidade de uma análise mais detalhada da influência indireta nas ações dos agentes que compõem o ambiente.

Para tanto, a atuação da Igreja Católica no relacionamento Sindicato-CSN poderia ser passível de análise através de um estudo de caso histórico no qual a instituição fosse o foco principal. O próprio contexto poderia ser ampliado para uma análise temporal da influência da Igreja nas relações trabalhadores-empresa, moldando suas ações e comportamentos.

E para entender o comportamento da Igreja a partir do final da década de 1960, dois livros podem servir de auxílio para o início da pesquisa: o primeiro, escrito por Boff; Boff (2001), contextualizando o surgimento da teologia da libertação – impulsionadora da então “nova” postura da Igreja –, e explicando seus propósitos; e o segundo, organizado por Costa; Pandolfi; Serbin (2001), que transcreve uma entrevista concedida por D. Waldyr Calheiros, relatando suas motivações e trajetória frente a Igreja Católica em Volta Redonda.

Ainda sobre as questões de trabalho, poderia ser realizada uma análise de como as terceirizações nas empresas diminuíram sua dependência perante os trabalhadores através da fragmentação e precarização das relações de trabalho, uma vez que o vínculo que une, por exemplo, trabalhador e CSN se dá de forma indireta, através de uma empresa prestadora de serviços.

Com as terceirizações, nas empresas podem conviver trabalhadores que possuem salários e benefícios diferentes para exercerem a mesma atividade, transferindo a responsabilidade sobre as condições de trabalho dos “terceiros” às

empreiteiras. Com isso, a empresa não apenas transforma de fixo para variável parte de seu custo de pessoal, como também cria uma sub-classe de trabalhadores dentro do local de trabalho, dificultando a mobilização operária, em virtude desta cisão entre “efetivos” e “terceiros”.

Novamente, se escolhida a cidade de Volta Redonda como cenário para a análise da precarização das relações de trabalho, será possível perceber como a terceirização na CSN contribuiu imensamente para o empobrecimento da comunidade local, “jogando” trabalhadores para a informalidade.

Ao focar na precarização das relações de trabalho em Volta Redonda após a privatização da CSN, seria possível perceber como isto obrigou seus principais agentes – como Prefeitura e sindicatos – a assumirem papéis antes implicitamente destinados à CSN, como educação de qualidade e garantia de emprego, dentre outros.

Ao adotar uma gestão baseada na eficiência de recursos, a CSN precariza suas relações de trabalho e abandona uma série de ações diretas que beneficiavam não apenas seus funcionários como toda a cidade, deixando aí um hiato a ser desempenhado por outras instituições.

Desta forma, a CSN consegue depender menos da cidade e de seus habitantes que, por sua vez, continuam dependentes da usina e buscam alternativas para suprir, ou ao menos atenuar, esta dependência.

O objetivo seria, portanto, verificar como a redução da dependência que a CSN possuía de Volta Redonda afetou, por exemplo, a trajetória dos trabalhadores demitidos e terceirizados, o comércio local, a importância da Prefeitura, a qualificação e a confiança dos novos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ALDRICH, Howard E.; PFEFFER, Jeffrey. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, [S.l.], v. 11, p. 79-105, 1976.

AQUI [Jornal]. Volta Redonda, 1990-2004.

BALKIN, David B.; BANNISTER, Brendan D. Explaining pay forms for strategic employee groups in organizations: A resource dependence perspective. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 66, p. 139-151, 1993.

BANERJEE, Parthasarathi. Resource Dependence and Core Competence: Insights from Indian Softwares Firms. **Technovation**, [S.l.], v. 23, p. 251-263, 2003.

BARRINGER, Melissa W.; MILKOVICH, George T. A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 305-324, abr. 1998.

BEARD, Donald W.; DESS, Gregory G. Modeling Organizational Species' Interdependence in an Ecological Community: An Input-Output Approach. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 13, n. 3, p. 362-373, jul. 1988.

BOFF, Leonardo; BOFF, Clodovis. **Como fazer Teologia da Libertação**. 8ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

BOYD, Brian. Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 11, p. 419-430, out. 1990.

CAMPLING, John T.; MICHELSON, Grant. A Strategic Choice-Resource Dependence Analysis of Union Mergers in the British and Australian Broadcasting and Film Industries. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 35, n. 5, p. 579-600, set. 1998.

CARROL, Glenn R. A Sociological View on Why Firms Differ. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 14, p. 237-249, maio 1993.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. **Boletim**. Volta Redonda, jun. 1989.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES. **Volta Redonda**: Os fatos pela voz dos trabalhadores. [S.l.: s.n.], dez. 1988.

CORBIN, John J. A Study of Factors Influencing the Growth of Nonprofits in Social Services. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [S.l.], v. 28, n. 3, p. 296-314, set. 1999.

COSTA, Célia Maria Leite; PANDOLFI; Dulce Chaves; SERBIN, Kenneth (Organizadores). **O Bispo de Volta Redonda**: memórias de Dom Waldyr Calheiros. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

COUTO, Jorge. **[Descrição da história do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda]**. Volta Redonda, 2004. Entrevista concedida a Denilson Queiroz Gomes Ferreira em 15/06/2004.

CRESWELL, John W. **Research Design**: qualitative, quantitative, and mixed method approaches. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DEMOCRATIZANDO o capital. **Boletim**. Volta Redonda, 20 set. 1992.

O DIA. Rio de Janeiro, 1990-2004.

DIÁRIO DO VALE. Volta Redonda, 1990-2004.

DUARTE, Leila Menezes. A Criação da Companhia Siderúrgica Nacional. **Arigó**: o pássaro que veio de longe, Volta Redonda, n.1, p. 10-15, impressão jun. 1989.

DUNFORD, Richard. Suppression of Technology as a Strategy for Controlling Resource Dependence, **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 32, p.512-525, dez. 1987.

DURANT, Robert F.; LEGGE JR., Jerome S.; MOUSSIOS, Antony. People, Profits and Service Delivery: Lessons from the Privatization of British Telecom. **American Journal of Political Science**, [S.l.], v. 42, n. 1, p. 117-140, jan. 1998.

O ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 1990-2004.

FINKELSTEIN, Sydney. Interindustry Merger Patterns and Resource Dependence: A Replication and Extension of Pfeffer (1972). **Strategic Management Journal**, [S.I.], v. 18, p. 787-810, nov. 1997.

FLECK, Denise L. Active Management of Institutionalization Processes: The pathway to organizational long-term success. In: **3º Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, jun. 2004, Atibaia.

FLECK, Denise L. Ideal Types of Corporate Success and Failure. In: **Annual Conference of the European Academy of Management**, 2005, Munique, Alemanha.

FLIGSTEIN, Neil; FREELAND, Robert. Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization. **Annual Review of Sociology**, [S.I.], v. 21, p. 21-43, 1995.

A FOLHA DA CIDADE. Volta Redonda, 1990-2004.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo, 1990-2004.

FOLHA DO VALE. Volta Redonda, 1990-2004.

FROELICH, Karen A. Diversification of revenue Strategies: Envolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, [S.I.], v. 28, n. 3, p. 246-268, set. 1999.

FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Pitman Publishing, 1984. In: FROOMAN, Jeff. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 24, n. 2, p. 191-205, abr. 1999.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 24, n. 2, p. 191-205, abr. 1999.

GALASKIEWICZ, Joseph. Interorganizational Relations. **Annual Review of Sociology**, [S.I.], v. 11, p. 281-304, 1985.

GALBRAITH, J. K. *Human Ecology*. New York: Ronald Press, 1967. In: PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper; Row, Publishers, 1978. p. 52

GALBRAITH, Craig S.; STILES, Curt H. Merger Strategies as a Response to Bilateral Market Power. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 511-524, set. 1984.

GARGIULO, Martin. Two-step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 38, p. 1-19, mar. 1993.

GAZETA MERCANTIL. Rio de Janeiro, 1990-2004.

GETZ, Kathleen A. Public Affairs and Political Strategy: Theoretical Foundations. **Journal of Public Affairs**, Washington DC, v. 1, n. 4; V. 2, N. 1, p. 605-329, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O GLOBO. Rio de Janeiro, 1990-2004.

GREEN, Stephen G.; WELSH, M. Ann. Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 287-301, abr. 1988.

GREENING, Daniel W.; GRAY, Barbara. Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 467-498, jun. 1994.

HARREL-COOK, Gloria; FERRIS, Gerald R. Competing Pressures for Human Resource Investment. **Human Resource Management Review**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 317-340, 1997.

HAVEMAN, Heather A. The Future of Organizational Sociology: Forging Ties among Paradigms. **Contemporary Sociology**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 476-486, maio 2000.

HILLMAN, Amy J.; CANNELLA JR., Albert A.; PAETZOLD, Ramona L. The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition

in Response to Environmental Change. **Journal of Management Studies**, [S.I.], v. 37, n.2, p. 235-255, mar. 2000.

HILLMAN, Amy J.; DALZIER, Thomas. Board of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. **Academy of Management Journal**, [S.I.], n. 28, n. 3, p. 383-396, jul. 2003.

INGRAM, Paul; SIMONS, Tal. Institutional and Resource Dependence Perspective of Responsiveness to Work-Family Issues. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 38, n. 5, p. 1466-1482, out. 1995.

JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro, 1990-2004.

JORNAL DO VALE. Volta Redonda, 1990-2004.

JUN, Sung Pyo; ARMSTRONG, Gordon M. The Bases of Power in Churches: An Analysis from a Resource Dependence Perspective. **Social Science Journal**, [S.I.], v. 34, n. 2, p. 105-131, 1997.

KATZ, Harry C.; BATT, Rosemary; KEEFE, Jeffrey H. The revitalization of the CWA: Integrating Collective Bargaining, Political Action, and Organizing. **Industrial and Labor Relations Review**, [S.I.], v. 56, n. 4, p. 572-589, jul. 2003.

KEISTER, Lisa A. Where Do Strong Ties Come From? A Dyad Analysis of the Strength of Interfirm Exchange Relations During China's Economic Transition. **The International Journal of Organizational Analysis**, [S.I.], v. 7, n. 1, p. 5-24, jan. 1999.

KNOKE, D. Organization Sponsorship and Influence Reputation of Social Influence Associations. **Social Forces**, North Carolina, v. 61, n. 4, p. 1065-1087, jun. 1983.

KOBERG, Christine S.; UNGSON, Gerardo R. The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study. **Journal of Management**, [S.I.], v. 13, n. 4, p. 725-737, 1987.

KREISER, Patrick; MARINO, Louis. Analyzing the Historical Development of the Environmental Uncertainty Construct. **Management Decision**, [S.I.], v. 40, n. 9, p. 895-905, 2002.

LAUMANN, Edward O.; GALASKIEWICZ, Joseph; MARSDEN, Peter V. Community Structure as Interorganizational Linkages. **Annual Review of Sociology**, [S.I.], v. 4, p. 455-484, 1978.

LIMA NETTO, Roberto Procópio de. **Volta por cima**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

LYNALL, Matthew D.; GOLDEN, Brian R.; HILLMAN, Amy J. Board Composition from Adolescence to Maturity: A Multitheoretic View. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 28, n. 3, p. 416-431, jul. 2003.

MCKAY, Ruth Burnice. Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights. **Organization Studies**, [S.I.], v. 22, n. 4, p. 625-658, 2001.

MEYER, M. W.; ZUCKER, L. G. **Permanently Failing Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1989.

MEZNAR, Martin B.; NIGH, Douglas. Buffer or Bridge? Environmental and Organizational Determinants of Public Affairs Activities in American Firms. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 38, n. 4, p. 975-997, ago. 1995.

MILLIKEN, Frances J. Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 33, n. 1, p. 42-63, mar. 1990.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREL, Regina Lúcia de Moraes. **A Ferro e Fogo: Construção e crise da "família siderúrgica"**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

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

MULLERY, Colleen B.; BRENNER, Steven N.; PERRIN, Nancy A. A Structural Analysis of Corporate Political Activity. **Business Society**, [S.I.], v. 34, n. 2, p. 147-170, ago. 1995.

OLIVER, Christine. Network Relations and Loss of Organizational Autonomy. **Human Relations**, [S.l.], v. 44, n. 9, p. 943-961, 1991a.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 145-179, jan. 1991b.

OPÇÃO [Jornal]. Volta Redonda, 1990-2004.

PALMER, Donald; BARBER, Brad M. Challengers, Elites and Owing Families: A Social Class Theory of Corporate Acquisitions in the 1960s. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 46, p. 87-120, mar. 2001.

PFEFFER, Jeffrey; DAVIS-BLAKE, Alison. Understanding organizational wages structures: a resource dependence approach. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 30, n. 3, p. 437-455, set. 1987.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper; Row Publishers, 1978.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

PRECHEL, Harland. Conflict and Historical Variation in Steel Capital-State Relations: The Emergence of State Structures and a More Prominent, Less Autonomous State, **American Sociological Review**, v. 56, n. 5, p. 693-698, out. 1991.

PRIMEIRA PÁGINA [Jornal]. Volta Redonda, 1990-2004.

PROVAN, Keith G.; BEYER, Janice M.; KRUYTBOSCH, Carlos. Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 25, p. 200-225, jun. 1980.

ROSSMAN, J. B.; RALLIS, S. E. Learning in the field: An introduction to qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. In: CRESWELL, John W. **Research Design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003. p. 181.

RUSSET, Bruce. Dimensions of Resource Dependence: Some Elements of Rigor in Concept and Policy Analysis. **International Organization**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 481-499, 1984.

SELZNICK, Philip. **Leadership in Administration**. New York: Harper; Row Publishers, 1957.

SIMPSON, Richard L. Social Control of Occupations and Work. **Annual Review of Sociology**, [S.l.], v. 11, p. 415-436, 1985.

SINDICATO DOS ENGENHEIROS DE VOLTA REDONDA. **O Peso da Realidade**. Volta Redonda: [s.n], 1997.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA E REGIÃO. **Boletim 9 de Novembro**. Volta Redonda, 1987-2004.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA E REGIÃO. **Arigó: o pássaro que veio de longe**. Volta Redonda: Gráfica do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, jun. 1989.

SKINNER, Steven J.; GUILTINAN, Joseph P. Extra-Network Linkages, Dependence, and Power. **Social Forces**, North Carolina, v. 64, n. 3, p.702-713, mar. 1986.

SONG, Yong II. Strategic Alliances in the Hospital Industry: A Fusion of Institutional and Resource Dependence Views. **Academy of Management Journal**, [S.l.], p. 271-275, 1995.

SOUSA, Jessie Jane Vieira de. Arigó: o pássaro que veio de longe. **Arigó: o pássaro que veio de longe**, Volta Redonda, n.1, p. 10-15, impressão jun. 1989.

STAKE, Robert E. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. 2nd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 959-985, out. 1996.

ÚLTIMA HORA [Jornal]. Volta Redonda, 1990-2004.

ULRICH, David. Specifying External Relations: Definition of and Actors in an Organization's Environment. **Human Relations**, [S.I.], v. 37, n. 3, p. 245-262, 1984.

ULRICH, David; BARNEY, Jay B. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 9, n. 3, p. 471-481, 1984.

VAN DE VEN, Andrew H.; WALKER, Gordon. The Dynamics of Interorganizational Coordination. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 29, p. 598-621, dez. 1984.

VOLTA REDONDA não adere à greve geral. Volta Redonda, maio 1991.

WEICK, Karl E. An Appreciation of Social Context: One Legacy of Gerald Salancik. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 41, p. 563-573, dez. 1996.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, [S.I.], v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª . ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITZ, G. Interorganizational Dialectics. *Administrative Science Quarterly*, [S.I.], v. 25, p. 72-88, 1980. In: GALASKIEWICZ, Joseph. Interorganizational Relations. **Annual Review of Sociology**, [S.I.], v. 11, p. 281-304, 1985.

ZUCKER, Lynne G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, [S.I.], n. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A – A HISTÓRIA DO SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, BARRA MANSA E REGIÃO

1 A Criação da CSN (1930-1943)

A história do Sindicato dos Metalúrgicos está intimamente ligada à história da CSN e da fundação da cidade de Volta Redonda, não se podendo falar de uma sem mencionar as outras.

A criação da CSN, Volta Redonda e Sindicato têm como origem o processo de industrialização iniciado por Getúlio Vargas durante o Estado Novo. Interessava aos grupos que fizeram a Revolução de 1930 dar ao Brasil uma indústria de base, capaz de garantir e sustentar seu desenvolvimento econômico.

O estado implementou uma política de industrialização cujo carro-chefe era as indústrias de bens de produção, consideradas de interesse nacional. Dentre essas, destacava-se a siderurgia, cuja discussão sobre a implantação de uma usina moderna em solo brasileiro vinha desde os tempos da República Velha. Desta forma, o Estado pretendia garantir os insumos para que outras indústrias pudessem surgir, tirando o Brasil de uma economia essencialmente agrária.

O Governo Provisório da Revolução de 1930 buscou acelerar a resolução desta questão formando em 1931 a Comissão Nacional de Siderurgia (CNS), cuja Secretaria-Geral era ocupada pelo então capitão do Exército Edmundo de Macedo Soares.

Cabia à CNS realizar estudos que viabilizassem o projeto siderúrgico brasileiro. Contudo, para alcançar seus objetivos, precisou o Estado brasileiro valer-se da instável conjuntura internacional trazida com a iminência da 2ª Guerra Mundial,

mobilizando esforços diplomáticos para conseguir dos norte-americanos o financiamento necessário à construção de uma usina siderúrgica de grande porte do país.

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), criada pelo Decreto-Lei nº 3002, de 30 de janeiro de 1941, representou uma grande vitória dos setores estatais que patrocinavam a industrialização nacional. Era a vitória de uma grande aliança construída por técnicos – mentores de opções para o desenvolvimento do país – e militares – que garantiam a legitimidade da implantação da CSN por tratar-se de uma questão de segurança nacional.

Constituída a Assembléia Geral, em 09 de abril de 1941, a CSN surgia com capital social de 500 mil contos de réis, subscritos com recursos das Caixas Econômicas do Rio de Janeiro e de São Paulo e dos Institutos de Aposentadorias (IAPs), que contribuíram com 50%, do Governo Federal com 44%, estando os 6% restantes sob a posse da iniciativa privada. O empresário Guilherme Guinle foi escolhido como primeiro presidente, cabendo ao agora Major Edmundo de Macedo Soares a Direção Técnica da CSN (DUARTE, 1989).

Durante o ano de 1941 iniciou-se o processo de implantação da CSN. Em 25 de março, o Decreto-Lei nº 237 do Estado do Rio de Janeiro desapropriava, por utilidade pública, os terrenos e benfeitorias das fazendas Santa Cecília e Retiro em Volta Redonda – então distrito do município de Barra Mansa e região do médio paraíba fluminense – para fins da instalação da usina siderúrgica, da vila operária e para a construção de edifícios públicos.

A vila operária deveria refletir a hierarquia da CSN, bem como garantir que os operários pudessem ser vigiados e disciplinados também fora da usina. Em sendo as casas fornecidas pela CSN, contra o pagamento de um pequeno aluguel mensal

descontado em folha, estas ampliariam o poder da empresa junto a seus trabalhadores. A entrega da moradia dependeria da avaliação das chefias sobre o comportamento e o desempenho dos operários, bem como da necessidade, por parte da CSN, de seu serviço.

Os recursos captados pelo Governo para a construção da Usina também foram destinados à construção da cidade, uma vez que o distrito era essencialmente rural. Antes da construção da CSN, Volta Redonda era um pequeno vilarejo dominado por algumas fazendas, cuja população em 1940 era de 2.788 habitantes.

Em 1942 começaram a funcionar o Corpo de Bombeiros, o Hospital Provisório e a banda de música, todos de propriedade da CSN, situados num gigantesco canteiro de obras que ainda era o distrito de Volta Redonda.

A decisão pela instalação da principal usina siderúrgica do país em Volta Redonda se deveu a sua localização privilegiada, às margens do Rio Paraíba do Sul, garantindo ainda que as matérias-primas seriam reunidas a um custo relativamente baixo e os produtos acabados facilmente escoados.

O escoamento seria em muito facilitado pela Estrada de Ferro Central do Brasil, que passava pelo distrito e diminuiria os custos de frete. Outro fator relevante era sua distância do mar, impedindo que ataques inimigos colocassem em risco as atividades da usina em tempos de guerra, como os da época.

Construía-se, segundo os getulistas, “não apenas uma usina com uma vila operária ao seu redor, como também toda uma comunidade de homens envolvidos com os ideais de industrialização e desenvolvimento econômico, em uma demonstração da grandeza do Brasil” (MONTEIRO, 1995).

O “envolvimento” era, a bem da verdade, um dos pontos fundamentais pregados pelos idealizadores do Brasil industrial, uma vez que se construía a idéia

de que tais trabalhadores possuíam uma relação de extrema positividade com a CSN, pois a empresa os “resgatava” para uma vida próspera e de êxitos, ao tirá-los do campo e introduzi-los no espaço urbano-fabril.

E este pensamento deixa claro que a força de trabalho que viria a ingressar nos quadros da CSN representava uma grande massa de trabalhadores rurais, que eram “recrutados” para fazer acontecer o sonho da industrialização brasileira.

Segundo o General Macedo Soares, “os homens que vieram construir Volta Redonda eram bisonhos, quase sempre mal tratados, completamente ignorantes do que seria uma usina siderúrgica” (SOUSA, 1989).

Outro fato importante refere-se à forma de recrutamentos dos primeiros trabalhadores da CSN, aqueles que possuíam a incumbência de construir a usina e, posteriormente, seriam selecionados para se tornarem os operários da siderúrgica.

Estes homens do campo eram recrutados “a laço” por agenciadores que recebiam “por cabeça” levada à usina. Além disso, o sistema de propaganda do DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda) contribuiu para que fossem atraídos homens em busca de trabalho.

Em 1942, através do decreto-lei nº 4.937 de 9 de novembro, o recrutamento passa a se tornar compulsório, em virtude de o Brasil estar em tempos de guerra, e o trabalho na construção da usina ser considerado como um meio de dispensa do serviço militar. O mesmo decreto suspenderia o direito a férias de empresas civis consideradas de “segurança nacional”, além de impor jornada de trabalho diária de 10 horas em função do “estado de guerra” (SOUSA, 1989).

Durante estes primeiros anos, os homens e suas famílias chegavam através de caminhões oriundos essencialmente do interior de Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo. A região do Vale do Paraíba, no qual se encontra Volta Redonda, estava

desde a década de 1940 economicamente decadente, após ter sido importante produtora de café utilizando-se de mão-de-obra escrava.

Os futuros trabalhadores da CSN eram recebidos no hospital central, onde davam seus nomes. Logo após, eram despedidos, tomavam banho, recebiam roupas novas, passavam pelos médicos, encerrando assim o rito de admissão. Muitos dos que chegavam sequer sabiam seus endereços, os nomes dos pais e até seus próprios nomes. Eram então “batizados” pelos agenciadores (SOUSA, 1989).

A proposta da CSN consistia em transformar estes camponeses analfabetos e subnutridos em uma classe de trabalhadores dóceis, conscientes de seus deveres cívicos, servindo de exemplo para o Brasil do que seria seu novo trabalhador industrial.

Para assegurar a adaptação deste homem do campo à vida urbana, a CSN irá se valer de uma série de medidas assistencialistas e repressivas que visam eliminar os “desajustes” gerados durante esta fase de adaptação. A CSN mantinha uma polícia que era responsável pela “manutenção da ordem”, não apenas dentro da usina como também na vila operária.

Em 1943, a Escola Profissional da CSN entra em funcionamento, garantindo assim a formação do futuro operário da usina. Mais do que a formação profissional, a Escola também pretendia introduzir o aluno na hierarquia e ritmo de trabalho da empresa.

2 A Fundação do Sindicato (1943-1951)

Ainda em 1943 a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) é promulgada, constituindo um marco na história do movimento sindical brasileiro. Em 2 de

fevereiro, numa reunião realizada na Liga Barramansense de Esportes, era fundada a Associação Profissional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas de Barra Mansa (APTIMBM), estágio embrionário do sindicato, conforme exigia a CLT recém-promulgada. Sua sede foi doada pelo Instituto de Aposentadoria e Pensões da Indústria (IAPI). No município já funcionava desde 1930 a Siderúrgica Barra Mansa.

Foram escolhidos como diretores da nova associação José Calaça Gomes (presidente), Álvaro de Freitas Guedes (secretário) e José Luiz Chiesse (tesoureiro). Durante aquele ano, várias reuniões foram realizadas com intuito de traçar estratégias para ampliar o número de associados, bem como consolidar uma associação profissional diante do Estado em tempo de ditadura. Para tanto, foram realizadas diversas consultas ao DIP, à Delegacia Regional do Trabalho e ao Ministério da Guerra.

Depois de dois anos de funcionamento da APTIMBM, o Ministério do Trabalho outorga a Carta Sindical – comemorada com uma grande festa no Oiapoc Club de Barra Mansa – no dia 2 de fevereiro de 1945, data oficial da fundação do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda, Barra Mansa e Região (MONTEIRO, 1995).

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, o Estado Novo enfrenta dissidências internas e começam movimentos reivindicatórios, clamando por eleições livres, fazendo com que em abril de 1945 Vargas conceda anistia a todos os presos políticos.

Em seguida, um novo sistema partidário brasileiro é organizado tendo em vista as eleições prometidas por Vargas, que só aconteceram após o ministro da Guerra Gal. Góes de Monteiro depor o presidente em 29 de outubro de 1945, com o presidente do Supremo Tribunal Federal assumindo a presidência e convocando eleições presidenciais para o dia 2 de dezembro do mesmo ano. É eleito o Gal.

Eurico Gaspar Dutra, ex-ministro da Guerra de Vargas, representante do Partido Social Democrático (PSD), formado essencialmente por ex-governistas dissidentes.

O início do Governo Dutra foi marcado pela preservação da Legislação Trabalhista, garantindo desta forma o modelo de sindicalismo estabelecido por Vargas. Entretanto, em 1946 o número de greves no país aumenta consideravelmente em virtude da liberalização do regime e da maior mobilização dos próprios trabalhadores, levando o presidente Dutra a intervir diretamente nos sindicatos, dentre eles o dos Metalúrgicos de Volta Redonda.

Desta forma, a partir 1946, há um esvaziamento da atividade sindical no país e o Sindicato dos Metalúrgicos tem como interventor José Pimenta, cuja permanência no Sindicato estende-se até 1951, ano em que Getúlio Vargas volta a ocupar a presidência, agora através do voto popular. Durante todo este período não consta qualquer atividade sindical ou mesmo administrativa nos livros do Sindicato.

Importante ressaltar que é durante o ano de 1946, mais precisamente no dia 12 de outubro, que a Usina de Volta Redonda é inaugurada oficialmente.

Ainda durante o ano de 1946, é implantado pelo padre Leopoldo Brentano, o Círculo Operário de Volta Redonda, nascido de uma iniciativa da Diocese juntamente com a diretoria da CSN para promover lazer, cursos profissionalizantes e de alfabetização, sendo o mais importante clube de Volta Redonda.

Este trabalho conjunto com a CSN será intenso até 1966, quando a Cúria Diocesana se afasta do Círculo, em virtude da orientação progressista imprimida pelo novo bispo, D. Waldyr Calheiros.

Em 1947, a sede do Sindicato dos Metalúrgicos se transfere para Volta Redonda, com o patrocínio da CSN. Neste ano, já havia uma forte presença de ativistas do Partido Comunista Brasileiro (PCB), entre os quais estavam Alcides

Sabença, que fora eleito deputado por Barra Mansa em 1945, e Feliciano Eugênio Neto, operário que viria a se tornar vereador por Volta Redonda, cassado em 1964.

A primeira reunião do Sindicato em Volta Redonda foi realizada em um barracão da CSN no bairro do Laranjal, com a presença de representante da empresa, demonstrando a intervenção desta na dinâmica do novo sindicato (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

3 A primeira diretoria eleita (1951-1955)

Com a ascensão de Getúlio Vargas, a atividade sindical é novamente incentivada em Volta Redonda. Em 1951, quatro chapas disputaram os 1.200 votos das primeiras eleições para o Sindicato dos Metalúrgicos.

Venceu a chapa liderada por Allan Cruz, que encontrou inúmeras dificuldades para conquistar a vitória e tomar posse, pois um representante integralista do Governo ameaçava com uma nova intervenção caso descobrisse que o novo presidente eleito era comunista.

É a partir da década de 1950 que o Sindicato começa a ser reconhecido pelos operários como canal legítimo de encaminhamento de reivindicações. Até então, o sistema de relações entre operários e CSN incentivava a busca de soluções individuais para os conflitos, enfraquecendo assim o surgimento de reivindicações que poderiam se valer da força da coletividade.

Durante a gestão de Allan Cruz, as principais lutas do Sindicato foram o pagamento das horas extras e das horas noturnas, descanso semanal remunerado, refeição para os que faziam turno e adicional de periculosidade (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Era comum no final do mês os trabalhadores receberem da CSN um comprovante que demonstrava suas dívidas para com os armazéns mantidos pela companhia e que, por diversas vezes, superavam seus salários. Esta comprovação da dívida era chamada de “cheque amarelo”. Percebe-se, então, que a principal reivindicação de Allan Cruz era que a usina cumprisse as determinações da CLT.

Embora tivesse Allan Cruz ligações pessoais com o PSD, o Sindicato possuía uma relação privilegiada com o PTB (Partido Trabalhista Brasileiro) de Vargas através de deputados. Estes deputados permitiam ao Sindicato ter um canal direto com Vargas, que era utilizado quando desejava pressionar a Direção da CSN.

A gestão Allan Cruz foi marcada pelo “diálogo e bom senso”, em muito facilitados pela afinidade entre o Sindicato e Vargas. Isto, somado aos interesses getulistas de ordem e progresso “respeitados” pelos trabalhadores, são as explicações para a inexistência de estratégias de greve.

Ainda durante a gestão Allan Cruz é organizada a assistência médica, odontológica e jurídica do Sindicato, contando para isso com 11 funcionários, sendo 2 dentistas, 5 advogados, 1 zelador e 3 funcionários administrativos.

O período de 1953 a 1955 manteve na Diretoria do Sindicato o mesmo grupo, agora liderado por Walter Milen da Silva. Durante estes anos pode-se ressaltar a intensa participação do Sindicato na campanha “O Petróleo é nosso” e no movimento emancipacionista de Volta Redonda.

O desmembramento de Volta Redonda e Barra Mansa foi concluído em 17 de julho de 1954, através da Lei Estadual nº 2185, de autoria do deputado João Batista de Vasconcellos Torres, validando o resultado de um plebiscito realizado em 20 de junho daquele ano junto ao eleitorado local. Dentre eles, 2.809 residentes portadores de títulos votaram a favor e 24 votaram contra a emancipação.

Após a emancipação de Volta Redonda, obtida em grande parte devido o esforço do Sindicato, seus principais diretores são “agraciados”: o presidente Walter Millen da Silva assume o cargo de fiscal de rendas do Estado; o ex-presidente Allan Cruz ganhou o Cartório de Notas e Ofícios do novo município, tentando, sem êxito, eleger-se deputado federal pelo PSD; e o assessor político Jaime Martins de Souza tornou-se técnico de educação do estado e principal assessor político do prefeito Sávio Gama (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

4 A oposição comunista assume o poder (1955-1957)

Em 1955, fora formada uma nova aliança com o intuito de vencer as eleições sindicais. Pela primeira vez, uma chapa de oposição assumia a direção do Sindicato. A chapa vitoriosa, que derrotara outras cinco, era constituída de opositos: ex-integralistas e comunistas, que consideravam Walter Millen da Silva um dirigente sindical patronal.

As eleições foram aprovadas pelo Ministro Interino do Trabalho, Waldyr Niemeyer, mas, em 5 de outubro de 1955, são anuladas pelo Ministro do Trabalho Alencastro Guimarães.

Em 11 de outubro, o Ministro do Trabalho assina um decreto nomeando um interventor, que chega em Volta Redonda no dia 14, acompanhado de policiais do DOPS (Departamento de Ordem Política e Social) armados com metralhadoras.

Diante da iminência da intervenção, o Sindicato organizou a “assembléia permanente de protesto”, que contou com a presença de 8.758 associados e duraria sete dias e sete noites.

Desta forma, o interventor não conseguiu tomar posse em virtude da ação de dos operários filiados ao Sindicato, retornando ao Rio, onde buscaria apoio de forças federais (MONTEIRO, 1995).

A diretoria eleita recebe apoio do Prefeito, de vereadores, de outros sindicatos e até mesmo do Diretor Secretário da CSN, Dr. Paulo Mendes.

Neste ínterim, o presidente eleito José Cláudio Alves impetra mandado de segurança junto ao Tribunal Federal de Recursos, que no dia 18 aceitava o mandado, garantindo a posse da nova diretoria e o fim da “assembléia permanente de protesto”.

Apesar do mandado impetrado pelo presidente eleito, havia suspeitas que a intervenção teria sido solicitada por ele próprio, em virtude de divergências ideológicas. Ex-integralista, José Cláudio Alves estaria interessado em afastar os comunistas.

Em janeiro de 1956, o Sindicato preparava-se para o dissídio coletivo com as metalúrgicas de Barra Mansa, com uma assembléia decretando greve “pacífica” a partir de 2 de fevereiro. A tensão gerada entre o Sindicato e as metalúrgicas de Barra Mansa levou a uma nova intervenção das tropas federais no Sindicato.

A despeito do fato, o movimento grevista foi deflagrado e, após uma semana, as reivindicações do movimento foram atendidas, contudo foram realizadas 85 demissões. Os trabalhadores da CSN teriam sido solidários à greve, entretanto não houve paralisação na Companhia.

No que se refere à CSN, o Sindicato mantinha uma postura ambígua, ora tomando atitudes combativas e de enfrentamento, ora defendendo-a enquanto “indústria nacional”.

Em abril de 1956, Volta Redonda sedia a Conferência Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos do Brasil, com participação da CSN. Dentre as resoluções do encontro, é ressaltada a importância da indústria nacional para o alcance da emancipação econômica do país, bem como a CSN enquanto símbolo do desenvolvimento nacional (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Entretanto, o orgulho que os metalúrgicos possuíam em relação à CSN não os impedia de lutar por suas reivindicações, havendo um real processo de negociação entre Sindicato e CSN, onde nem sempre as propostas da Companhia eram acolhidas sem questionamentos.

A suspeita sobre a atuação do presidente do Sindicato na primeira intervenção do Governo durante sua gestão foi questionada durante os meses subsequentes, culminando com sua renúncia em julho de 1956. Nestor Lima, integrante do PCB e até então diretor-secretário de José Cláudio Alves, é conduzido à presidência.

Em dezembro de 1956, o Sindicato inaugura sua farmácia, financiada através da contribuição de parcela dos associados, chegando durante os anos de seu funcionamento a distribuir 458 tipos de medicamentos. A farmácia só seria extinta em 1974, sob a presidência de Waldemar Lustoza.

Além da farmácia, o Sindicato oferecia ainda assistência médica, jurídica e odontológica, suportado por uma estrutura de 3 diretores e 12 funcionários para manter esses serviços.

Ainda existia um trabalho de formação sindical promovido pela Federação dos Metalúrgicos ou pelo próprio Sindicato em parceria com outros similares. Tal formação visava preparar lideranças sindicais, em especial delegados sindicais, que eram os representantes dos trabalhadores de uma determinada empresa perante o

Sindicato. Entre 1955 e 1957, o Sindicato criou duas delegacias, uma em Volta Redonda e outra em Barra Mansa.

Esta gestão representa o momento de maior militância até então verificada na história do Sindicato, apesar da vigência de estado de sítio no país e das intervenções do Governo. Apenas com a posse de Juscelino Kubitschek (JK) em 1956, é concedida anistia política geral e os membros da diretoria do Sindicato são liberados das acusações de subversão (MONTEIRO, 1995).

Apesar de sua combatividade, constata-se que o padrão de relação institucional do Sindicato para com a CSN fora mantido intacto. As principais lutas sindicais do período comunista à frente do Sindicato foram: aumento salarial; melhoria nas condições de trabalho; compras de bicicletas com desconto em folha; direito de comprar alimentos na fazenda Santa Cecília e fichamento dos trabalhadores da fazenda Santa Cecília, que até 1968 trabalharam sob regime de colonato, sem qualquer benefício social.

Destaca-se ainda que surgem durante este período as primeiras reivindicações quanto à compra e distribuição das casas. O Sindicato pregava o respeito às filas, uma vez que o número de casas sempre foi inferior ao de trabalhadores da CSN. A CSN criaria normas discriminatórias para a venda das casas: praticaria altos preços na venda, dificultando a compra pelos operários, e evitaria o acesso de negros à compra de casas no bairro nobre de Vila Santa Cecília, pois o direito de adquirir a casa dependeria da indicação do funcionário por sua chefia (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Cabe aqui ressaltar que o período de JK na presidência da República, aberto com o pleno restabelecimento dos direitos políticos trazidos pela anistia geral, foi marcado pelo Plano de Metas, um conjunto de medidas de política econômica que

pretendia desenvolver seis setores estratégicos da economia, a saber: indústria básica, alimentação, transporte, educação, energia e construção da nova capital, Brasília.

Na euforia dos “50 anos em 5”, a indústria apresenta um crescimento recorde e a economia brasileira se abre ao capital internacional, a esta época já disponível para investimentos externos não correlacionados com a reconstrução da Europa do pós-guerra. Neste período, chegam ao país as grandes montadoras de automóveis que irão formar o ABC paulista, que se tornará o berço do sindicalismo brasileiro da década de 1970.

Ainda durante o período JK verifica-se a adoção de uma ideologia nacional-desenvolvimentista, buscando compreender a realidade brasileira de forma a permitir o desenvolvimento industrial da nação.

No que se refere à política dentro do Sindicato, este período representa o apogeu da liderança comunista, uma vez que no próximo período (1957-1961) será restabelecido o domínio de partidos tradicionais, no caso o PTB que sai vencedor das eleições sindicais com a chapa Independência, liderada por Othon Reis Fernandes (MONTEIRO, 1995).

5 O retorno da situação (1957-1963)

O nacionalismo revigorado por JK é irradiado para o movimento sindical, com um valor ainda mais especial para o Sindicato de Volta Redonda, nascido sob o ideal de emancipação econômica do país.

E a ligação do Sindicato com o getulismo consolidará ainda mais tal nacionalismo, que unirá CSN e Sindicato na luta pela emancipação nacional. E a

CSN, enquanto empresa pública, levou os operários a crerem que se tratava de um patrimônio comum, com o lema “A CSN é nossa!” sendo entoado desde então.

E este lema será responsável pela preservação do patrimônio da empresa mesmo durante as greves do período 1984-90 e surge como o argumento central da resistência ao projeto de privatização, que amadureceria na década de 1980 e viria a se consolidar nos anos 90.

Enquanto isso, a presidência do Sindicato é ocupada por Othon Reis Fernandes, que teria recebido ostensivo apoio do PTB, interessado em recuperar o controle do Sindicato e derrotar os comunistas.

Um fato inusitado marca o surgimento de Othon Reis Fernandes no cenário sindical de Volta Redonda. Em 1956, numa recepção organizada pela CSN no Hotel Bela Vista para receber o presidente JK e Richard Nixon, o então diretor do Departamento de Pessoal da CSN, Othon Reis Fernandes, é encarregado de proferir um discurso em saudação às autoridades ali presentes.

Durante o discurso, Othon pede ao presidente da República que ao substituir o presidente da CSN, também demita o General Edmundo Macedo Soares, ligado a União Democrática Nacional (UDN), partido derrotado nas eleições.

Enfurecido, o general levanta-se para tomar satisfação, causando um tumulto e um constrangimento generalizado, forçando JK a sair por uma porta lateral juntamente com seu convidado (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

O discurso surte o efeito contrário, derrubando Othon Reis Fernandes da diretoria da CSN, sendo este rebaixado a auxiliar de escritório na Fábrica de Estruturas Metálicas (FEM), uma empresa controlada pela CSN.

A repercussão deste fato foi imediata perante o operariado, com Othon Reis Fernandes construindo sua carreira sindical sob a imagem de injustiçado. Othon constrói para si a imagem de homem capaz de conduzir uma política de confronto com as empresas da região, especialmente com a CSN.

Othon Reis Fernandes organiza, então, a primeira chapa para concorrer à direção do Sindicato, utilizando como estratégia eleitoral constantes reuniões, organização de “caixinhas” com contribuições espontâneas dos trabalhadores e idealização de material gráfico, como um jornal de campanha.

Durante o período Othon Reis Fernandes (1957-1961), o Sindicato teve uma postura de confrontação com a CSN durante as campanhas salariais. Tais campanhas não se limitavam apenas a aumentos salariais, mas também reivindicavam questões relativas à organização do trabalho dentro da CSN, como a solicitação na campanha de 1957 de uma reestruturação dos quadros do Escritório Central da CSN.

O Sindicato transforma-se, a partir deste período, numa entidade que trabalhará em conjunto com o PTB, a ponto de conseguir dez mil votos para o deputado Bocayuva Cunha e eleger o diretor tesoureiro Dercide Monteiro Guimarães para um mandato de vereador no período 1959-1963.

Durante os anos de 1957-1961, implodem no país grandes movimentos grevistas, tanto nos setores públicos quanto nos privados. Tal movimento é explicado pela crescente inflação trazida pelo desenvolvimentismo dos anos JK, fazendo com que os trabalhadores tivessem seu poder de compra diminuído.

Contudo, ao contrário do resto do país, em Volta Redonda não há movimentos reivindicatórios que ameacem recorrer à greve. Tal fato pode ser explicado através das conquistas históricas dos trabalhadores da CSN e que eram objeto de

reivindicações em todo o Brasil. Como exemplo, a concessão de participação nos lucros da CSN, distribuída desde 1947, sendo paga sempre no mês de abril e conhecida em Volta Redonda como “girafa”, numa alusão à curva das receitas da empresa (MONTEIRO, 1995).

Outros fatores relevantes para o Sindicato são: o reconhecimento pelas empresas de Volta Redonda e Barra Mansa da figura do delgado sindical; o pagamento de adicional por tempo de serviço; e a instituição de planos de carreiras (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Em maio de 1960, o presidenciável Jânio Quadros faz uma promessa de campanha onde acena com a possibilidade de uma co-gestão da CSN com os trabalhadores, através da eleição de um diretor operário.

Após a vitória nas urnas, Jânio Quadros cumpre a promessa, solicitando ao Sindicato implementar a campanha para eleição do diretor operário, com a seguinte orientação: qualquer um poderia candidatar-se ao pleito em que votariam todos os funcionários, com colocação de urnas dentro da usina.

Quatro pessoas concorreram, entre elas, Othon Reis Fernandes, que ganhou com 4.800 votos. Em segundo lugar ficou Figueiredo Filho, com 1.200 votos.

Todos esperavam que Othon assumisse a diretoria de serviços sociais, mas Jânio Quadros solicitou uma lista tríplice a indicou o segundo colocado, que era seu aliado na UDN (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Othon Reis Fernandes se afastou da diretoria do Sindicato e apenas com a posse de João Goulart foi nomeado diretor da CSN. Começa então a decadência da chapa Independência, com intensa oposição liderada pelo PCB, acirrada pelo surgimento do nome de Othon como ministeriável. Entretanto, tal fato não se

consumou, com Othon Reis Fernandes se candidatando posteriormente a deputado estadual e não logrando êxito.

Apesar da combatividade, Othon Reis Fernandes sofria grande oposição dos comunistas, respeitados pela massa operária por sua combatividade e poder de mobilização. Todavia, as tentativas comunistas de incluir palavras de ordem mais gerais e distante da realidade dos trabalhadores faziam com que tivessem dificuldades em articular uma oposição que os levasse ao poder.

Mesmo com o afastamento de Othon Reis Fernandes, a chapa Independência conseguiu continuar no comando do Sindicato, tendo agora como presidente Samuel de Paula Reis, pregando um movimento de “despartidarização” do Sindicato. Apesar de os membros da diretoria estarem vinculados ao PTB, o Sindicato engajava-se menos na política partidária, ainda que participasse ativamente, por exemplo, da “Campanha da Legalidade”. Liderada pelo então Governador do Rio Grande do Sul, Leonel Brizola, tal campanha veio garantir a posse de João Goulart à Presidência da República após a renúncia de Jânio Quadros em agosto de 1961.

Assim sendo, procurava manter o Sindicato perante a CSN uma postura amistosa, evitando tanto o extremismo quanto a subserviência; buscava mostrar que sindicato e empresa não são inimigos, ressaltando a necessidade de cooperação mútua para alcançar o sucesso.

Diante desta postura perante a CSN, recursos de mobilização operária como passeatas, operações-tartaruga ou greves estavam descartadas, assumindo o Sindicato um tom conciliatório em suas reivindicações.

Apesar desta deliberada política de não-confrontação, importantes conquistas foram obtidas na gestão Samuel de Paula Reis, como a licença-prêmio, o quinquênio e a promoção por tempo de serviço.

Em janeiro de 1961 foi constituída a Comissão de Pesquisa de Custo de Vida, composta por três representantes do Sindicato e outros três da CSN, cujo propósito era o de apurar a variação do custo de vida em Volta Redonda e propor um índice para a reposição salarial. Ainda eram mantidos pelo Sindicato os cursos de formação sindical, explicando ainda ao funcionário seus direitos trabalhistas(MONTEIRO, 1995).

Ainda neste período é criado por Sávio Gama – através de uma hipoteca de 500 alqueires de terra junto ao Banco do Brasil – o Banco Popular, cuja existência só pode ser confirmada através de testemunhos de trabalhadores da época, uma vez que nenhum documento comprovando sua criação e operação fora encontrado.

Este banco veio a falir, com o Banco do Brasil assumindo a propriedade da área referida. Ainda assim, Sávio Gama conseguiu vender a patente do Banco para Othon Reis Fernandes. O presidente do Sindicato tinha como intuito, ao adquiri-la, criar uma alternativa à agiotagem dentro da usina. Para tanto, deveriam os trabalhadores da CSN tornarem-se acionistas do banco.

Contudo, após algumas dezenas de filiações, o Banco abriu nova falência, com os acionistas sendo ressarcidos do dinheiro investido apenas se possuísem recibo de depósito. A falência foi considerada fraudulenta e a administração do Banco Popular sofreu um processo criminal.

Durante os anos 1957-1963, é possível perceber que a ação do Sindicato se concentra na defesa dos interesses específicos dos trabalhadores de Volta Redonda, evitando contrariá-los ou relegá-los em favor de causas de âmbito nacional (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

6 Ascensão e queda do segundo período comunista (1963-1964)

A radicalização das lutas sindicais verificada no resto do país a partir de 1957 terá influência nas eleições sindicais de 1963, quando é formada uma chapa de oposição à chapa Independência, liderada novamente por Othon Reis Fernandes, ainda diretor de serviços sociais da CSN.

A oposição possuía fortes ligações com o PCB e foi liderada por João Alves dos Santos Lima Neto, sendo composta ainda por integrantes da diretoria do período 1953-1957.

Após derrota em duas eleições, os comunistas voltam ao poder em maio de 1963, filiando o Sindicato ao Comando Geral dos Trabalhadores (CGT), órgão criado em 1962 e que reunia os sindicatos mais combativos da época a partir da defesa das “Reformas de Base” pregadas por João Goulart.

O programa do CGT era caracterizado pela ausência de reivindicações estritamente sindicais, privilegiando questões que conduzissem o país a um novo modelo de desenvolvimento econômico, liderado pelo Estado, baseado no capital nacional e no desenvolvimento do mercado interno.

Lima Neto assume a presidência em condições bastante difíceis. A crise do início dos anos 60 atinge a CSN, obrigando-a a reduzir o preço do aço – que era utilizado como dispositivo de redução da pressão inflacionária –, e os níveis de investimentos. A siderúrgica sofreu, ainda, um significativo aumento de seus custos, em função do término do período de isenções tributárias que gozava desde sua criação.

Somado aos fatos, verifica-se também a entrada de concorrentes no mercado interno, com a criação da Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA) e da Usiminas.

Um ano antes da entrada de Lima Neto, o Almirante Lúcio Meira assumiu a presidência da CSN, tendo como objetivo dar início ao processo de expansão e racionalizar as operações da empresa.

Durante este período de crise, a CSN começa a limitar sua atuação na cidade de Volta Redonda, reduzindo suas responsabilidades públicas. Transfere, então, a administração das ruas, praças e transportes, por exemplo, para a Prefeitura (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Associada aos fatos citados, a inflação no Brasil em 1963 atinge a taxa de 90%, reduzindo rapidamente o poder de compra dos trabalhadores. Eis o campo propício para o surgimento da luta sindical em Volta Redonda.

Em uma assembléia do Sindicato em dezembro de 1963, os trabalhadores defendem um reajuste de 50% nos salários e, pela primeira vez na história da CSN, a deflagração de uma greve é cogitada.

O Cine Avenida, localizado no Centro de Volta Redonda, foi palco de assembléias maciças, inclusive a maior até então realizada, com 6 mil trabalhadores reunidos para decidir pela deflagração da greve.

Diante da recusa da CSN em atender às reivindicações, os trabalhadores permanecem em “Assembléia Permanente”, que após intensa mobilização se sagraria vitoriosa graças à intervenção do próprio presidente da República por solicitação da empresa.

Lima Neto passa então a ser temido pela burguesia local, que percebia como ameaçadora a combatividade e poder de mobilização que a nova diretoria possuía, usando uma linguagem direta e agressiva contra o patronato.

Logo em seguida, o trabalho de mobilização do Sindicato é desmantelado em função do golpe militar de 31 de março de 1964. Já no dia 1º de abril, o Exército

havia assumido o controle da guarda da CSN. Enquanto os operários mais politizados orientavam os demais a não entrar na usina, para que a CSN parasse, o Exército garantiu a entrada daqueles que assim “desejassem”. Todos entraram (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

O Sindicato tem sua diretoria presa e torturada, com suas instalações ocupadas pelas forças de repressão e sua documentação confiscada e até hoje desaparecida.

A repressão se dá em todo o movimento operário brasileiro, com as organizações de cúpula - como a CGT - colocadas à margem da lei. As intervenções das tropas federais nos sindicatos tornam-se constantes.

Lima Neto pode proporcionar, durante os poucos meses à frente do Sindicato, um reavivamento da mobilização sindical, que pode ser explicada tanto por suas ligações com o PCB e a CGT quanto pela conjuntura político-econômica do país.

7 O Sindicato durante o golpe militar (1964-1973)

O golpe militar de 1964 foi o apogeu de um movimento que pretendia servir como resposta à crise do modelo populista instaurado por Vargas. A crescente inflação ocorrida pós-JK provocou uma grande mobilização popular, responsável pela deflagração de 430 greves no país entre 1961 e 1963.

O Estado dava mostras de sua incapacidade de realizar uma política de ajuste recessivo, pois o modelo populista estava ancorado no crescimento continuado da economia.

O movimento sindical pré-golpe demonstrava um poder de mobilização jamais visto no país. A “República Sindical”, temida pelos conservadores, parecia estar

próxima. E durante os meses que antecederam o golpe, os sindicatos dividiam-se entre a sustentação de João Goulart na Presidência da República e as reivindicações de suas categorias.

O Sindicato de Volta Redonda, desde os últimos meses da gestão de Samuel de Paula Reis, ratificava sua posição getulista de desenvolvimento e de relação entre capital e trabalho, sentindo-se no dever moral de apoiar a manutenção de Jango na presidência. Decide, deste modo, aguardar um momento posterior – e politicamente estável – para lutar por reivindicações restritas à categoria.

Outros líderes sindicais, entretanto, ignoravam o pedido de apoio do Presidente utilizando como contra-argumento a instabilidade econômica do país e a inquietação de suas bases.

Poucos meses depois, o golpe militar derrubou Jango sem que o movimento sindical, principalmente o CGT, fosse capaz de articular qualquer reação significativa.

Diante deste cenário, os militares intervêm na política nacional com o discurso de combate ao comunismo e à corrupção, instaurando um novo modelo econômico, baseado na internacionalização crescente da economia, na centralização administrativa e no autoritarismo.

O novo modelo político-econômico também propunha conter as reivindicações populares, responsáveis pela deflagração de centenas de greves naqueles últimos anos, utilizando-se da repressão como recurso para a efetivação desta contenção.

A reforma do Estado fará com que este assumira uma posição mais intervencionista na economia e nas manifestações populares, dando sustentação ao novo modelo político que estava sendo instaurado.

As Forças Armadas passam a dominar diretamente o Estado e alteram substancialmente o processo de decisão política graças à centralização do poder. Desta forma, os setores que na República Populista possuíam grande influência no processo decisório, como os sindicatos, são sumariamente excluídos da nova forma de relações entre as classes sociais, passando o Estado a controlá-las ativamente. Este novo regime buscará sua legitimidade através do crescimento econômico.

Em 1964, o Sindicato de Volta Redonda sofre intervenção, com a destituição e prisão de sua recém-eleita diretoria, formada por João Alves de Lima Neto, Odair Benedito de Aquino, José Bonifácio de Castro e Nestor Lima.

Esta diretoria possuía ligações com a Juventude Operária Católica e com o PCB, que havia derrotado nas últimas eleições as correntes ligadas ao PTB. O Sindicato estava alinhado aos setores do CGT que defendiam as Reformas de Base propostas por Jango (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Depois de preso e torturado, Lima Neto será perseguido, demitido da CSN e despejado da casa onde morava e que pertencia à Companhia. Para que a atitude da CSN perante Lima Neto servisse como exemplo aos demais operários, a casa onde morava é demolida.

Lima Neto e sua família passam então a viver à beira da mendicância, passando a morar debaixo do viaduto Paulo de Frontin, tornando-se um exemplo vivo em Volta Redonda de como o Estado e a CSN tratariam seus opositores.

O fato comoveu centenas de operários que criaram uma “caixinha” com o objetivo de comprar um táxi para Lima Neto poder trabalhar. Com a doação do veículo, o sindicalista se torna taxista, trabalhando como tal até sua morte, na década de 1980 (COUTO, 2004).

Após o golpe, Orlando Alvize, um operário da Usina, é nomeado interventor e assume a presidência do Sindicato. Do golpe militar até 1968, o Sindicato estará sob as ordens diretas do Ministério do Trabalho. Trata-se de um período de desmobilização, medo e silêncio entre os trabalhadores de Volta Redonda, resultando no esvaziamento da atividade sindical, algo percebido em todo o país.

As listas de presenças às Assembléias Gerais denunciam o receio de participar de atividades do Sindicato. As atas da Comissão Permanente de Custo de Vida, criada em 1961, anunciam pela primeira vez, em abril de 1964, a “ausência dos representantes sindicais” nas reuniões mensais, tentando esconder a repressão sobre as lideranças sindicais.

Entre 1964 e 1968, o país assiste a consolidação do regime militar através de seus Atos Institucionais, da Reforma Partidária – que extinguiu antigos partidos –, e da dissolução de organizações independentes – como a União Nacional dos Estudantes (UNE), o CGT e as Ligas Camponesas –, além das cassações.

A política econômica do novo regime provoca uma recessão que faz baixar a inflação, com o salário dos trabalhadores declinando em termos reais, para que financiasse o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) através do arrocho salarial.

Em 1967, o governo militar tenta uma política de renovação das lideranças sindicais, estimulando a criação de novos sindicatos. Entre 1967-1968 são constituídos 854 novos sindicatos urbanos e 464 sindicatos rurais dentro da estrutura oficial. São, em sua maioria, pequenos sindicatos cujo intuito era assegurar ao Ministério do Trabalho o controle sobre as federações.

Apesar desta política de “renovação” ter um claro propósito, acabou permitindo a retomada do debate e da participação sindical. Surgem neste momento os primeiros grupos da “Oposição Sindical”, que terão um grande desenvolvimento em

Contagem (MG) e Osasco (SP), onde serão deflagradas as primeiras greves do regime militar.

É durante o ano de 1968 que o Sindicato de Volta Redonda ensaia uma retomada da ação sindical independente, através da eleição da chapa liderada por Wilton de Araújo Meira. Esta chapa era definida por seu presidente como de “centro”.

A diretoria do Sindicato, apesar de possuir membros integrantes de vários partidos, não teria apoiado nenhum deles nem participado de qualquer campanha eleitoral.

O interesse desta nova diretoria seria apenas questões sindicais, buscando não se envolver com política, respeitando sempre a Lei e a ordem. Greves ou passeatas eram mecanismos de pressão sequer pensados, pois poderiam resultar em desordem. Não era cogitada nenhuma ação ideológica, muito menos de agitação e propaganda.

As relações entre a diretoria do Sindicato e o Governo Federal eram amistosas, comprovadas com a assinatura de um convênio que viabilizava a assistência médica e odontológica para os associados.

Apesar de todo este movimento de “renovação” sindical iniciado no ano anterior, em 13 de dezembro de 1968 é instituído o AI-5, fazendo que com toda a diretoria do Sindicato seja destituída, presa e cassada.

Um novo interventor é nomeado, Olímpio Gomes de Oliveira, e a atividade sindical é novamente desestimulada em Volta Redonda. O interventor promove uma política de alinhamento total com o poder militar, chegando a elogiar o regime em atas de Assembléias (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Ainda durante a presidência do General Médici, responsável tanto pelo “milagre brasileiro” quanto pelos Atos Institucionais, começa a surgir uma nova geração de líderes sindicais.

8 A Igreja, os anos Lustoza e a Oposição Sindical (1973-1983)

Em 1971-1972, um primeiro grupo de sindicalistas é formado para disputar as eleições do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo. Em Volta Redonda, a Igreja Católica, sob a liderança do carismático e influente bispo Dom Waldyr Calheiros, começa a organizar, a partir de suas Comunidades Eclesiais de Base, um pequeno núcleo de onde virá o movimento pela retomada da independência sindical na cidade.

Em 1973, a pedido do bispo, um grupo de cristãos apoia a candidatura de Waldemar Lustoza à presidência do Sindicato. O objetivo deste movimento era afastar a diretoria interventora e transformar o sindicato num instrumento de defesa dos direitos dos trabalhadores.

A mudança de posição da Igreja Católica, a partir do Concílio Vaticano II e da Conferência Latino-Americana de Medellín em 1968, fez com que ficasse mais próxima e sensível aos problemas enfrentados pelos pobres, percebendo o sindicato como um veículo de promoção dos direitos dos despossuídos (MONTEIRO, 1995).

A Igreja em Volta Redonda será determinante para o futuro do movimento sindical, com Waldemar Lustoza, Vagner Barcelos e Luiz de Oliveira Rodrigues - futuros presidentes do sindicato – iniciando suas carreiras nos grupos de discussão da Igreja Católica.

Em 1973, Waldemar Lustoza Pinto é eleito para a presidência do Sindicato. Esta seria a primeira eleição livre desde 1968 e o apoio da Igreja à candidatura teve vital importância.

Entretanto, este grupo da Igreja se organizou a partir de 1976 no Departamento Trabalhista do MDB (Movimento Democrático Brasileiro), que chegou a contar com 3 mil associados, transformando-se num verdadeiro movimento de massa paralelo ao Sindicato, cuja motivação para a mobilização era as questões da contagem de tempo de trabalho anterior a 1967 e da venda das casas da CSN.

Em junho de 1973, a CSN tornara pública sua intenção de vender 1.200 casas de sua propriedade e que serviam de moradia a seus trabalhadores. Como estes possuíam salário médio de Cr\$1.000,00, se veriam impedidos de adquirir os imóveis, avaliados em Cr\$33.000,00, segundo dados da época.

Quanto ao tempo de trabalho anterior a 1967, a luta era quanto à recusa da CSN em cumprir a legislação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), que substituiu o regime de estabilidade.

Essas duas lutas permitiram ao movimento sindical recuperar o espaço perdido e preparar a mobilização que resultaria na Oposição Sindical a partir de 1979. Estas lutas se deram de forma independente da intervenção do Sindicato que, por sua vez, percorria o caminho institucional para alcançar esta vitória, estreitando seus laços com o governo militar, contando para tanto com a intermediação do senador Vasconcellos Torres, do ARENA (Aliança Renovadora Nacional).

Graças a este estreitamento dos laços, teria o Sindicato conseguido do Governo vantagens como o direito de utilização do FGTS para a aquisição das casas, com o senador Vasconcellos Torres enaltecendo o presidente do Sindicato pelo esforço empenhado na questão das casas.

A ida do Presidente Geisel a Volta Redonda no dia 1º de maio de 1976 sagra o Sindicato vencedor da disputa que travara com o Departamento Trabalhista do MDB. Um dia antes da visita do presidente da República, 15 dirigentes do MDB são preventivamente presos, a fim de garantir a ordem durante a solenidade do Dia do Trabalho.

Apesar de toda a repressão, o movimento persiste à margem do Sindicato, aproximando-se de uma facção conhecida como MDB Autêntico, que propunha funcionar como uma oposição sindical. Sua importância foi crescendo a ponto de ser o interlocutor de fato das reivindicações trabalhistas junto à CSN. Todos os dirigentes deste grupo farão parte da Oposição Sindical que, a partir de 1979, iniciará uma campanha para reconquistar o Sindicato dos Metalúrgicos.

Contudo o Sindicato de Volta Redonda será conduzido por Waldemar Lustoza de 1974 a 1983, que põe as correntes político-ideológicas à margem da atividade sindical, centrada em questões puramente trabalhistas. Esta posição foi responsável pela perda de apoio em 1976 da Igreja e do Departamento Trabalhista do MDB.

Apesar de pregar a separação entre política e Sindicato, Lustoza possuía estreitas ligações com o Governo Federal, via senador Vasconcellos Torres, que chegou a apoiar publicamente seu apoio à chapa de Lustoza nas eleições de 1977.

Como dito, a visita do Presidente Geisel a Volta Redonda com o intuito de anunciar concessão a algumas reivindicações representa o ápice deste processo de aproximação. Entretanto, tal aproximação era por demais formal, uma vez que a organização sindical em Volta Redonda não possuía força suficiente para enfrentar a CSN, fazendo com que o Sindicato procurasse a Companhia para negociar e jamais o inverso.

Também durante a gestão Lustoza não era cogitada nenhuma forma de movimento reivindicatório que implicasse na mobilização das massas. Ao ser indagado por D. Waldyr Calheiros sobre o porquê de não fazer greve, Lustoza teria dito que “o operário não aceita greve” (MONTEIRO, 1995, p.50).

Lustoza procurou centrar os esforços do Sindicato em questões trabalhistas e assistenciais, destacando-se conquistas como atendimento médico e odontológico; curso de corte e costura; preenchimento de declaração de Imposto de Renda; distribuição de leite a filhos de operários; doação de cadeira de rodas a metalúrgicos; além da construção da nova sede do Sindicato em terreno doado pela CSN.

Waldemar Lustoza era um dirigente sindical que não tinha passado por nenhuma preparação política ou ideológica para o exercício da liderança sindical, transformando-o em um elemento de fácil cooptação por parte do Governo Federal, que se fazia valer de honrarias e pequenas recompensas simbólicas tidas como conquistas.

A formação sindical realizada pelo Sindicato durante este período era ministrada por professores do Ministério do Trabalho, caracterizando a influência governista nas ações que os sindicalistas tomariam.

Em troca da adoção de uma política assistencialista de não-confrontação, a CSN concedia aos dirigentes sindicais pequenos favores, como a contratação de funcionários indicados por estes.

A partir de 1978-1979 o movimento de oposição a Lustoza é consolidado, emergindo das lideranças independentes que figuravam o Departamento Trabalhista do MDB.

Desde 1977, alguns setores sindicais já discutiam a proposta de reunir um congresso nacional de trabalhadores. O então sindicalista Luiz Inácio da Silva, o Lula, escreve em dezembro deste mesmo ano um artigo no jornal do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo defendendo a Conferência Nacional das Classes Trabalhadoras – CONCLAT (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 1989).

Durante os anos de 1978-79 são deflagradas 361 greves pelo país, enquanto no campo político inicia-se a transição para a abertura política e o AI-5 é extinto em dezembro de 1978. A campanha pela anistia mobiliza a esquerda brasileira, enquanto termina o bipartidarismo com a flexibilização da legislação eleitoral, dando início a uma reorganização dos quadros político-partidários do país, abrindo novas perspectivas para o movimento sindical.

A Igreja Católica de Volta Redonda continua desempenhando importante papel, não apenas por fornecer locais para as reuniões, como também formando lideranças nas Comunidades Eclesiais de Base e apoiando as reivindicações operárias.

Apesar da liderança da Igreja Católica, a Oposição Sindical reúne militantes de diversas origens. De forma cada vez mais organizada, os líderes começam a mobilizar a categoria através de discussões na porta ou dentro das indústrias, editando boletins e participando das Assembléias realizadas pelo Sindicato.

Este ativismo da Oposição Sindical fez com que se tornasse uma força reconhecida não apenas pelo Sindicato – com a qual se reunia periodicamente, como também pela CSN, que percebeu seu poder de mobilização.

Contudo, a Oposição Sindical foi derrotada nas eleições de 1980 por Waldemar Lustoza em uma eleição conturbada, com denúncias de fraude. Liderada por Juarez Antunes, a Oposição Sindical, apesar da derrota, continuou aprofundando sua

política de ocupação e tomada da direção do Sindicato (MONTEIRO, 1995). Para tanto, fazia uso de boletins, discussões no interior da fábrica, denúncias de irregularidades, enfrentando as chefias e realizando sindicalizações.

Neste período verifica-se uma aproximação das lideranças com o Partido dos Trabalhadores, tornando-se seus fundadores em Volta Redonda. Estiveram na CONCLAT em 1981 e na fundação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983.

Além das questões trabalhistas, como a questão salarial e sobre a periculosidade, a plataforma da Oposição Sindical girava em torno de críticas ao modelo sindical vigente, assistencialista e corporativo.

Em meio a ascensão do movimento sindical em Volta Redonda, a CSN entra num período de agravamento de suas dificuldades financeiras, inauguradas nos meados década de 1970 com o projeto de expansão da companhia – conhecido como Estágio III.

De 1982 a 1989, a CSN viria a ter um prejuízo médio anual de US\$ 300 milhões. Dentre os prováveis catalizadores da crise financeira que assolaria a CSN durante toda a década de 1980 estavam as crises do petróleo, o fim do milagre econômico e a recessão da economia nacional – fazendo com que a demanda por aço caísse abruptamente. Tudo isto sem considerar problemas internos, como o gerenciamento ineficiente e as greves que aconteceriam.

Em 1983, cinco chapas se inscrevem para as eleições no Sindicato. A Oposição Sindical divide-se entre a chapa 4, apoiada pela Igreja e liderada por José Emídio Barcelos, e a chapa 5 liderada por Juarez Antunes.

Após três turnos de uma eleição novamente repleta de denúncias de irregularidades, a chapa de Juarez Antunes vence com 7.060 votos contra 1.969 votos dados à chapa da situação, liderada por João Martins Bahia.

Desde o primeiro turno, a chapa 5 estava em vantagem com relação à chapa 4 para uma composição nos dois turnos que sucederiam, uma vez que havia conquistado um maior número de votos. Esta aliança permitiu suavizar a posição contrária à igreja dos integrantes da chapa 5.

9 O Sindicato, a CUT e as greves (1983-1990)

Juarez Antunes surge como uma nova liderança sindical e inicia uma nova etapa a partir de 9 de setembro de 1983, com a posse da nova diretoria, dificultada por várias medidas judiciais impetradas pelos grupos derrotados.

Ao contrário da antiga diretoria assistencialista e alinhada ao Governo Federal, a nova diretoria inicia um intenso trabalho de agitação e propaganda com a aquisição de um carro de som, edição de boletins diários, de um jornal e com um constante trabalho de discussão nas portas das fábricas.

E também ao contrário das diretorias anteriores, a maioria dos integrantes da nova diretoria permaneceu na CSN a fim de manter-se em contato direto com os trabalhadores.

Em outubro de 1983, a diretoria filia o Sindicato à CUT, da qual Juarez Antunes é eleito membro do Comitê Executivo. As ligações da diretoria com o PT (Partido dos Trabalhadores) contribuiu para dar a este uma linha de conduta e um discurso político definido.

Na ata de 1º de outubro de 1983, a diretoria faz uma análise da conjuntura política e econômica do país, algo inédito na história do Sindicato, um balanço político da organização da CUT, afirmando a necessidade de sensibilizar os operários para a questão agrária e para que seja dado apoio a candidatos comprometidos com a causa operária nas eleições da Constituinte.

Esta ampliação dos horizontes ideológicos e políticos fez com que a nova diretoria mobilizasse seus recursos também nas campanhas políticas e eleitorais. Tal mobilização já era comum nos tempos da Oposição Sindical, que havia se envolvido em campanhas como a da Anistia e das Eleições Gerais de 1982.

Em um breve salto na história, é possível analisar o papel político que Sindicato exerceria nos anos seguintes.

Pode-se destacar a ativa participação na campanha para retirar Volta Redonda das “áreas de segurança nacional”, sangrando-se vitorioso em 1985. Neste ano, apoiaria ainda Marino Clinger para a prefeitura de Volta Redonda e Ismael de Souza para Barra Mansa, ambos eleitos.

Ainda em 1985, o PDT (Partido Democrático Trabalhista) entra no Sindicato, dividindo a hegemonia partidária que antes estava com o PT. Com o ingresso de Juarez Antunes no PDT, o PT perde a possibilidade de se tornar o partido de preferência dos operários de Volta Redonda.

Em 1986, seriam eleitos com o apoio do Sindicato, Nicanor Campanário para deputado estadual com 5.300 votos e Juarez Antunes para deputado constituinte com 51.091 votos, deixando a presidência do Sindicato sob o comando de Marcelo Felício, porém continuando a participar ativamente da direção do Sindicato. Em 1988, Juarez Antunes seria eleito prefeito de Volta Redonda com 50.012 votos, mais de 60% dos votos válidos. A força política do Sindicato é, desta forma, mobilizada ao

máximo. Entre 1983 e 1986, o número de filiados ao Sindicato passaria de 12 mil para 24 mil.

Toda esta força agora possuída pelo Sindicato será decisiva para a condução da classe operária durante o período das greves que iniciará em 1983 e permanecerá até 1990.

Retornando à 1983, um movimento grevista é deflagrado na Metalúrgica Barbará, em Barra Mansa, sem o conhecimento prévio do Sindicato. Apesar do desconhecimento, o Sindicato apoiou, organizou e levou os trabalhadores à vitória numa greve relâmpago de dois dias. Tal episódio, apesar de não deliberado, serviu para derrubar a máxima de Lustoza que “o operário não aceita greve” (MONTEIRO, 1995, p.50).

A primeira greve organizada desde o início pela diretoria também seria a primeira greve da história da CSN. Dentre os fatores responsáveis pelo movimento grevista estavam as ligações dos Sindicato com outras entidades sindicais, que permitiram descobrir as significativas diferenças salariais – entre 20% e 100% – que existiam entre a COSIPA e a CSN. Além disso, tinha a inflação anual de três dígitos que diminuía rapidamente o poder de compra dos trabalhadores.

Em 10 de maio de 1984, o Sindicato optou por uma ocupação da usina, ou seja, seria feita uma Assembléia em seu interior, permanecendo os operários em discussão por várias horas.

No dia 20 de maio, uma Assembléia que reuniu mais de 7 mil operários decide pela greve a partir de meia-noite. Seria uma greve de ocupação, onde 22 mil operários permaneceriam no interior da usina, fazendo a manutenção dos equipamentos. Do lado de fora, familiares, amigos e membros de movimentos sociais de Volta Redonda prestavam solidariedade aos operários grevistas. Neste

momento, a CSN deixa, pela primeira vez, de ser a mãe e se transforma na madrasta, o chefe não é mais visto como pai, e sim como patrão. Acaba, assim, a relação paternalista existente entre empresa e empregado.

Despreparada para lidar com esta inédita situação, a direção da CSN faz uma série de concessões aos grevistas. A diretoria do Sindicato então, que começava a perceber que a greve poderia ser julgada ilegal pela Justiça do Trabalho, propõe então o fim da greve, cinco dias após seu início.

A posição do Sindicato fora ratificada por D. Waldyr Calheiros que, num culto ecumênico, conclamou os trabalhadores a encerrarem o movimento. Logo em seguida, uma Assembléia dos trabalhadores decide pelo fim da greve.

O fim do movimento, contudo, não era unanimidade entre os membros da diretoria do Sindicato, culminando com a demissão de quatro diretores, dentre eles Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, que anos mais tarde se tornaria presidente do Sindicato. Luizinho era integrante do Movimento de Emancipação do Proletariado (MEP), uma facção mais radical dentro do Sindicato, e acreditava que o movimento poderia ter se aprofundado mais, acusando Juarez Antunes de cometer um deslize “peleguista”. Esta cisão da diretoria trouxe conseqüências negativas para o Sindicato, que passou a ouvir acusações de peleguismo por parte de grupos radicais ligados ao movimento sindical.

Vitoriosa no que se refere às reivindicações econômicas, a greve de 1984 trouxe consigo esta cisão, que culminou na formação por parte dos diretores afastados do “Novo Grupo de Oposição”.

Na própria diretoria remanescente, havia divergências. Enquanto um grupo buscava a organização permanente dos trabalhadores dentro da usina, ações coletivas diretas e desenvolvimento de novas lideranças intermediárias, um segundo

grupo tendia a repetir um tipo mais tradicional de liderança sindical, baseada nas Assembléias e na agitação através de boletins e jornais.

Essas divergências, tanto as internas quanto as externas, só serão encerradas com as eleições de 1986, quando a chapa 1, liderada por Juarez Antunes obtém 86% dos votos contra cerca de 6% da chapa da “Nova Oposição”. Esta vitória esmagadora serviria para isolar definitivamente os setores mais radicais e também para atenuar as divergências internas.

Apesar das divergências, a diretoria do Sindicato tinha a convicção de que era necessário aprofundar o trabalho de organização e de propaganda, pois tinha ficado claro que a primeira greve fora vencida mais pela inabilidade da CSN e do Governo que pela ação dos grevistas.

Adotando o lema “Fortalecer para Avançar”, em 1985 o Sindicato busca formas de ampliar a organização da base sindical, cuidando ainda da formação política. O Departamento de Comunicação e Imprensa foi ampliado e foi criado o Centro de Memória Sindical – cujo objetivo era reconstruir a história do Sindicato.

Quanto à questão das lideranças intermediárias, objeto de discussão dentro da entidade, o Sindicato passou neste ano a manter 212 ativistas sindicalizados dentro da CSN.

Desde o final de 1984, o Sindicato havia firmado um convênio com a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE), sediada na cidade do Rio, com o intuito de instituir comissões de organização sindical.

Após avaliação da estrutura do Sindicato, membros da FASE constataram a necessidade da criação de canais de mobilização que unissem os departamentos em que os operários trabalhavam.

A partir desta avaliação, foram criados o Departamento de Organização e o de Formação Sindical, responsáveis pela implantação de um permanente estado de mobilização e de conscientização dos trabalhadores de Volta Redonda.

A importância da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é aumentada em função de ser um canal formal de integração entre os departamentos, cuja estrutura e lideranças – que eram eleitas pelos operários – poderiam ser utilizadas pelo Sindicato a seu proveito.

Quantos às greves, acontecem em intervalos cada vez menores. Em dezembro de 1985, o Sindicato comanda uma greve de ocupação de 17 horas, contra a possibilidade de privatização da FEM e o pacote econômico que privava os funcionários contratados após dezembro de 1983 de uma série de vantagens.

Uma greve das estatais aconteceria em 1º de outubro de 1986, sendo conduzida pelo Sindicato com a tática de fazer o movimento fora da usina. Esta seria a primeira vez em que o Exército seria chamado a intervir e por fim à greve, no mesmo dia em que começou. A principal reivindicação dos trabalhadores da CSN, 10% de reposição salarial, não seria alcançada.

Em 1987, Juarez Antunes assume a cadeira de deputado constituinte, assumindo a presidência do Sindicato Marcelo Felício. E no mês de abril, nova greve, agora de ocupação, cuja duração foi de 5 dias em virtude da campanha salarial. Terminou vitoriosa, com o Sindicato assinando um excelente acordo para os trabalhadores. As tropas do Exército permaneceram nos quartéis.

Às 19 horas do dia 19 de agosto de 1987, os operários da CSN aderem a uma greve geral convocada pela CUT e pela CGT contra o Plano Bresser, que havia iniciado em junho do mesmo ano. Novamente a CSN é paralisada e, pela segunda

vez, o Exército é chamado a intervir no dia seguinte, às 2 horas da manhã, ocorrendo os primeiros conflitos entre soldados e operários.

Segundo o Boletim do Sindicato de 21/08/1987,

o senhor Ulisses Guimarães tirou a máscara de bom velhinho e mandou o Exército intervir na Usina. Às 2h da manhã, a milicada invadiu a CSN. Mas era tarde, porque já estava tudo parado.

O Exército achou que era só entrar e colocar o pessoal para fora. Para garantir o patrimônio da CSN, que é de todo o povo, o comando de greve ocupou o alto-forno. Os milicos tentaram forçar a barra e foram recebidos a pedradas pela massa de companheiros que ocupou a Usina.

A nossa participação na greve geral mostrou que os trabalhadores da CSN, FEM e empreiteiras não vão aceitar calados os cortes que o Governo que fazer nas empresas estatais.

O Exército prende quatro diretores e alguns ativistas sindicais, desaloja os grevistas da Usina Presidente Vargas e põe fim à greve. Esta greve marca ainda o fim da posição tolerante da direção da CSN frente às sucessivas greves que enfrentara nos últimos tempos, e explicita sua intenção de demitir todos os ativistas sindicais que ainda exerciam atividades dentro da empresa. Nos meses seguintes são demitidos 58 empregados, sendo 22 deles dirigentes sindicais, fazendo com que surgissem sérias dificuldades à continuidade do trabalho de organização das bases do Sindicato.

Estas demissões repercutiram na cidade, com a Câmara de Vereadores recebendo o presidente da CSN, Sr. Juvenal Osório, para saber das razões pelas quais as demissões aconteceram.

Ao saber que a maioria dos vereadores deram razão à CSN, o Sindicato critica a postura dos vereadores em seu boletim de 15/09/1987, intitulado “Dedos-duros que se cuidem!”, encerrando sua primeira página com uma ameaça aos chefes que “deduraram” os trabalhadores por vingança pessoal: “Eles que se cuidem porque a rapaziada quer fazer justiça. Se as negociações (para a readmissão) não derem

nenhum resultado, a coisa vai ficar feia. Dentro e fora da Usina tem gente pronta para resolver esse casos”.

Além da tentativa de readmissão, o Sindicato organiza um Fundo de Solidariedade aos Demitidos na Luta, fornecendo uma conta bancária para que aqueles que puderem ajudar depositem dinheiro.

Em 20/10/1987, o Boletim do Sindicato publica em sua primeira página matéria intitulada “Quem quer a privatização?”, atacando diretamente a Rede Globo por promover uma campanha pela desestatização da economia brasileira. O Sindicato procura então denunciar a “jogada”, que seria benéfica apenas para as grandes empresa nacionais e multinacionais.

O grande problema que assolava as estatais, segundo o Sindicato, não era a ineficiência pregada por empresários, banqueiros e latifundiários. Seria o fato de as empresa serem usadas pelos dirigentes para fazer “cambalachos, corrupção e negociatas” .

Este boletim é o primeiro relato explícito da posição contrária do Sindicato à privatização das estatais, por conseguinte, da CSN. Contudo, mensagens implícitas já eram publicadas em edições anteriores de seus boletins, que eram o canal de comunicação oficial do Sindicato com sua base.

Em maio de 1988, uma greve na FEM teve de ser conduzida por comissões de fábrica, uma vez que os diretores do Sindicato já não exerciam suas atividades dentro da usina e também eram proibidos de nela entrar.

As comissões de fábrica eram identificadas pelos nomes de seus boletins, como o Boletim de Base, O Trem Fantasma, Arrastão da FEM, O Cobra, Areia nos Olhos e Máquina Quebrada. Tais comissões se reuniam no Sindicato e discutiam os

problemas específicos de cada seção, além de questões de interesse geral dos trabalhadores, como salários, segurança no trabalho e repressão.

A greve foi realizada dentro da Campanha Salarial e durava dois dias quando o Gal. José Luiz Lopes garantiu ao Sindicato que as tropas do 57º Batalhão do Exército, localizado em Barra Mansa, não interviriam por tratar-se de uma manifestação pacífica. Contudo, no dia seguinte as tropas chegaram à CSN e puseram fim ao movimento, havendo enfrentamento com os operários.

A década de 1980, conhecida como a “década das greves” representa o apogeu do Sindicato enquanto instituição detentora de legitimidade em Volta Redonda. Segundo uma frase corriqueira na cidade durante os anos 80, “aqui existem quatro instituições que decidem: a CSN, o Sindicato, a Prefeitura e a Igreja”.

Desde a primeira paralisação, o Sindicato sempre contou com o apoio das Associações de Moradores, que sempre participavam ativamente das greves, sendo responsáveis pelo apoio material e político e pelos piquetes nos bairros.

Em se tratando de praticamente de uma *company town*, este apoio era natural, pois grande parcela da população representava as famílias dos trabalhadores da CSN, suas controladas e empreiteiras.

As Associações chegavam ao ponto de, durante as greves, conseguir o apoio dos comerciantes, para que estes deixassem seus bares abertos 24 horas, onde se concentrariam equipes encarregadas de vigiar os veículos enviados pela CSN à periferia da cidade atrás de possíveis “fura-greves”.

Diante de todo este poder de mobilização conseguido durante os anos 80 pelo Sindicato, a greve deflagrada em novembro de 1988 se tornaria um marco histórico, onde CSN e Sindicato se enfrentaram numa “batalha” que assumiu proporções

gigantescas. Seria a greve mais longa até então, sustentada desde o início pelo trabalho de organização do Sindicato, com o apoio maciço de sua base.

Coube ao Sindicato manter a mobilização operária por um longo período de tempo, ao passo que precisava centrar seus esforços também para negociar suas reivindicações junto à direção da CSN, ao governo federal e ao Exército.

O movimento é iniciado com uma pauta de 10 reivindicações, a saber: (1) reajuste salarial baseado no índice do Dieese; (2) reposição de 26,06%, perdido com o Plano Bresser; (3) estabilidade no emprego; (4) jornal de trabalho de 40 horas semanais, com turno de seis horas; (5) fim da “repressão” na usina; (6) readmissão dos demitidos em agosto de 1987; (6) isonomia; (8) uma CIPA dos trabalhadores com representantes eleitos; (9) reconhecimento oficial dos representantes sindicais eleitos nas seções da usina; e (10) divulgação do Sistema de Classificação de Cargos e Salários da Companhia (MONTEIRO, 1995).

Em assembléia no dia 4 de novembro, onde estiveram presentes mais de 8 mil trabalhadores, vota-se a greve para a segunda-feira, dia 7. Às 7 horas, a diretoria do Sindicato invade a CSN, retendo os operários do turno da meia-noite. Uma operação arrastão termina parando vários setores da CSN sem encontrar muita resistência.

O primeiro incidente desta greve aconteceu quando a Polícia Militar (PM) tentou impedir a entrada do carro de som do Sindicato na CSN. Um discussão entre o dirigente sindical Luiz Albano e um capitão da PM desencadeou um tumulto generalizado, e o capitão resolveu disparar tiros para o alto.

Os operários grevistas avançaram sobre os policiais militares, dispersando-os rapidamente e assegurando a entrada do carro de som na usina. Vitoriosos, os operários demonstravam cada vez mais disposição a resistir.

Uma liminar, expedida pelo juiz da 3ª vara Cível de Volta Redonda, Dr. Moisés Cohen, garante a reintegração de posse à CSN, que aciona o Exército para fazer os grevistas cumprirem a decisão judicial de uma forma rápida.

Diante da iminente invasão do Exército, os funcionários acatam a sugestão de Luiz Albano de se esconderem na aciaria. Os conflitos a esta altura se estendem ao bairro de Vila Santa Cecília e ao Centro da cidade, onde na noite de 9 de novembro a PM e o Exército dispersam violentamente manifestantes que apoiavam a ação dos grevistas da CSN, invadindo casas, jogando bombas de gás lacrimogênio, prendendo e batendo em operários e pessoas que se encontravam pelas ruas.

A tropa do Exército marchava com a cara pintada, entoando o cântico: “Matar ou Morrer! Um, dois, três. Matamos o inimigo e bebemos o seu sangue!”. Por sua vez, o movimento grevista através de seus membros escreveria em uma parede da aciaria “greve até a morte!” (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1988).

Após dispersar a concentração em frente à passagem superior da usina, as tropas iniciam o ataque no interior da CSN, na madrugada do dia 9 de novembro, dispersando os operários com balas de verdade, bombas de gás lacrimogênio e baionetas.

Dezenas de operários são feridos no confronto, levando ainda à morte Carlos Augusto Barroso, 19 anos, com o crânio esmagado; Walmir Freitas Monteiro, 27 anos, atingido pelas costas; e William Fernandes Leite, 22 anos, com uma bala no pescoço.

Ainda no dia 9 de novembro, às 23:30h, acontece uma reunião no Hotel Bela Vista com Juarez Antunes – então deputado constituinte, candidato a prefeitura e presidente licenciado do Sindicato – , o bispo D. Waldyr Calheiros, o prefeito Marino

Clinger e o Gal. José Luiz Lopes. Nesta reunião fica acertado um cessar-fogo e a saída dos metalúrgicos sitiados na aciaria para o dia seguinte.

No dia seguinte, após discurso de Juarez Antunes, os metalúrgicos que resistiam abandonam a usina, portando máscaras para não serem reconhecidos pela CSN, e são recebidos como heróis por uma multidão de grevistas na rua.

Posteriormente, o Gal. José Luiz Lopes admitiria como sua falha a saída dos manifestantes com os rostos cobertos, pois teria “a convicção de que havia muitos elementos estranhos à região, que inclusive conduziram a violência, que é contrária à natureza do operário de Volta Redonda” (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1988).

A repressão do Exército contribuiu para radicalizar ainda mais o movimento. Nova assembléia realizada em frente à prefeitura decide pela continuidade do movimento grevista. A prefeitura decreta luto oficial por três dias.

Às 18 horas, Valmir é enterrado no cemitério de Bom Jesus, acompanhado de um cortejo de 20 mil pessoas. O corpo de William é enviado a Muriaé (MG), onde reside sua família.

Às 20 horas, o Ministro da Justiça, Paulo Brossard, acusa em cadeia nacional de TV os grevistas de “assaltarem as instalações da CSN” e responsabiliza a “alucinada exarcebação” pelas mortes ocorridas (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1988).

O governo Sarney tentou, sem sucesso, justificar a ação do Exército, que, por sua vez, divulgou nota afirmando que não poderia deslizar diante da desordem provocada por falsos líderes trabalhistas que instigaram os trabalhadores a executar um plano de choque por eles orquestrado, responsabilizando a liderança sindical pelas mortes dos operários na noite anterior.

No dia 11 de novembro, o general José Luiz Lopes, comandante das operações militares, lamenta a morte dos três trabalhadores, mas ressalta que elas deveriam servir como exemplo aos demais. Ainda segundo o general, a tropa teria se utilizado de bombas e tiros de festim inicialmente, só apelando para os tiros reais no último momento, uma vez que seria desmoralizada pelos operários grevistas.

As tropas militares ainda se encontram no interior da usina. A PM retira o patrulhamento ostensivo das ruas. Lojas abrem suas portas e a greve tende a se normalizar. Às 18 horas, o metalúrgico Barroso é enterrado, acompanhado de uma multidão.

No dia 12 de novembro, uma assembléia decide pela continuidade da greve. Uma missa campal é realizada no dia 13 com a presença de mais de 20 mil pessoas. Em cerimônia conduzida por D. Waldyr Calheiros, D. Mauro Morelli, bispo de Caxias, pede a renúncia do presidente da República José Sarney, chamado pelos presentes de “assassino de peão”.

O Tribunal Regional Eleitoral (TRE) durante o dia 14 garante as eleições municipais em Volta Redonda. A CSN expede comunicado falando em fim da greve e tenta fazer chefes entrarem na Usina, com o intuito de furar o movimento grevista. A tentativa não surte efeito.

No dia 15, Juarez Antunes é eleito pelo PDT prefeito de Volta Redonda, com expressivos 50.012 votos – cerca de 60% do dos votos – conquistados graças a sua liderança numa situação crítica.

Às 15 horas do dia 16, uma comissão técnica dos grevistas vitoria os altos-fornos 1 e 3, verificando que no dia 8 a direção da CSN ordenara o fim do abafamento dos fornos e sua preparação para entrada em funcionamento, acreditando que as tropas militares colocariam fim à greve. Esta decisão coloca em

risco os equipamentos. Em Brasília, dirigentes do Sindicato se encontram com o ministro da Indústria e Comércio, Roberto Cardoso Alves, o “Robertão”, sem chegar a uma solução para o impasse.

Às 11 horas do dia 17, o Sindicato denuncia a atitude irresponsável da CSN em uma coletiva à imprensa, que colocou em risco os altos-fornos. Às 18 horas, uma assembléia decide salvar os fornos enviando uma equipe de trabalho. Voluntários se apresentam debaixo de aplausos dos manifestantes. Os metalúrgicos exigem da CSN ônibus para o transporte dos voluntários e são prontamente atendidos.

No dia 18, às 10 horas, uma assembléia exige, em troca do revezamento dos trabalhadores nos altos-fornos, que os funcionários que estavam trabalhando no Escritório Central da CSN abandone o prédio. A exigência é atendida, com os funcionários “burocráticos” descendo as escadas sob o aplauso dos grevistas.

A CSN declara no dia 19 que os altos-fornos não correm mais risco. A greve é reafirmada em uma assembléia pela manhã e outra a tarde. Às 16:30h do dia 20, mais de 70 mil pessoas, dentre moradores e metalúrgicos, realizam o “abraço à usina”, cercando seus 12km de perímetro de mãos dadas. O ato exigia uma solução nas negociações.

A CSN apresentaria nova proposta no dia 21. A posição da diretoria do Sindicato é favorável ao acordo. Todavia, na assembléia, onde era grande a participação de moradores, a votação fica dividida. O Sindicato decide manter a greve.

Às 9 horas do dia 22, nova assembléia decide aceitar a contraproposta da CSN. Os metalúrgicos conquistam turno de seis horas, volta dos demitidos de outras greves, e um abono de Cz\$ 30 mil mais 8% do salário. Além disso, as famílias dos operários mortos receberiam indenizações.

A última exigência do movimento também é atendida: os operários só voltariam ao trabalho depois da retirada das tropas da usina. O trabalho na CSN é normalizado no dia 24 de novembro.

Durante os 17 dias do movimento grevista verificou-se todo o tipo de pressão por parte da CSN e do governo federal, com a Polícia Federal indiciando oito diretores do Sindicato, o presidente Sarney falando de ação orquestrada e o presidente da CSN, Juvenal Osório, afirmando ser a CSN um empresa inviável, corroborando a opinião do Ministro da Indústria e Comércio de fechar a usina.

Ao lado dos metalúrgicos estiveram inúmeras organizações da sociedade civil, como a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), sindicatos, federações e centrais sindicais do país e do exterior, condenando o desrespeito à Constituição que a intervenção armada contra os grevistas representava.

Em Volta Redonda, constituiu-se a Frente Popular e Sindical 9 de Novembro, reunindo associações de moradores, entidades religiosas, movimentos ecológicos, estudantis, de mulheres e de negros. Em seu comunicado “Volta Redonda de Luta e Luto”, afirmam que a greve tinha deixado de ser um movimento só dos operários, mas também de todo o povo organizado de Volta Redonda.

A intervenção do Exército causou comoção nacional e repercutiu internacionalmente, com os principais jornais do mundo noticiando o acontecido em Volta Redonda e o Sindicato recebendo centenas de cartas e telegramas prestando solidariedade.

Líderes políticos e representantes da sociedade civil brasileira debatiam a legitimidade da intervenção, confrontando-a à luz da recém aprovada Constituição Federal. A imagem do governo Sarney fica ainda mais desgastada com as conseqüências políticas da intervenção do Exército.

Alguns objetivos da intervenção militar foram enumerados, como o de (1) transformar Volta Redonda em um exemplo para inibir os movimentos grevistas, principalmente em outras estatais consideradas estratégicas – como a Light e a Petrobrás; (2) demonstrar a interpretação que as Forças Armadas faziam dos limites que lhes foram impostos pela nova Constituição – como defensores da lei e da ordem, se colocavam acima de eventuais restrições contidas no texto constitucional; além de (3) sinalizar com uma posição de força para as pretensões futuras das forças políticas de esquerda que, como já previsto, saíram fortalecidas das eleições de 1988 (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1988).

No âmbito do Sindicato, inicia-se dentre alguns operários e sindicalistas o questionamento sobre a legitimidade de se usar o Sindicato como arena de reivindicações não apenas sindicais como também político-partidárias. A dúvida em seguida era se os líderes sindicais não estariam usando o Sindicato como trampolim para a construção de uma carreira política. Desde a movimento de agosto de 1987, o caráter político das greves começam a ser questionadas por alguns, bem como a participação ativa dos dirigentes sindicais em partidos políticos.

Afirmaria o Sindicato que sua participação política é consequência da retomada de reivindicações urbanas que existiam antes do golpe militar e permaneceram “caladas” durante anos em função da repressão.

Em 21 de fevereiro de 1989, 51 dias após sua posse como prefeito, Juarez Antunes morre em um acidente automobilístico quando se dirigia a Brasília, até hoje envolvido com denúncias de assassinato. Carismático e reconhecido como um grande orador, Juarez Antunes tinha se cercado de um grupo de sindicalistas altamente combativos.

A morte de Juarez Antunes já seria uma morte anunciada, conforme afirma o bispo D. Waldyr Calheiros, que teria sido avisado por policiais cariocas já em novembro de 1988 que ele e o prefeito eleito estariam marcados para morrer num acidente de carro fora da cidade. D. Waldyr Calheiros sofreria em seguida uma tentativa de seqüestro no Rio e afirmaria, posteriormente, que Juarez fora assassinado (MONTEIRO, 1995).

A polêmica em torno da morte acidental ou assassinato de Juarez Antunes é algo ainda presente em Volta Redonda, com versões de que ele teria fugido para outra cidade ou até para Cuba. É possível afirmar que Juarez Antunes se transformou numa figura mítica em Volta Redonda, onde uma parcela da população tem a crença de que ele realmente não morreu.

O fato é que o cortejo fúnebre foi seguido por dezenas de milhares de pessoas, contando com a presença do então governador Leonel Brizola, do presidente do PT – Luiz Inácio Lula da Silva –, do sindicalista Luiz Antônio de Medeiros e do comunista e senador Luiz Carlos Prestes, dentre outros.

No dia 1º de maio de 1989 é inaugurado o Memorial 9 de Novembro, um projeto idealizado pelo próprio Juarez Antunes, e que fora concebido por Oscar Niemeyer, em homenagem aos operários mortos na greve de novembro de 1988.

Na madrugada do dia seguinte à inauguração, uma explosão destrói o memorial. Após o esvaziamento do espelho d'água que cercava o memorial, descobre-se que havia uma segunda carga de explosivos que não fora detonada. O material utilizado nos explosivos era de fabricação exclusiva da Indústria de Material Bélico (IMBEL), empresa estatal ligada às Forças Armadas.

O Sindicato decide reconstruir o Memorial, que é reinaugurado em 12 de agosto, com a presença de 2 mil pessoas, dentre elas Luiz Carlos Prestes e Luiz Inácio Lula da Silva.

Ao longo do ano de 1989, eram constantes os boatos sobre o fechamento da CSN. Até o governador do estado, Moreira Franco, afirmara que as dívidas da empresa poderiam levá-la ao fechamento.

Como resposta, o Sindicato enumerou em seu boletim argumentos que provavam que a hipótese de fechamento da CSN era “provocação barata”, buscando tranquilizar os operários, de forma a mantê-los mobilizados para novas lutas que viriam a surgir.

Dentre estes argumentos estavam: (1) a CSN era responsável por cerca de 20% de todo aço produzido no país; (2) a CSN movimentava cerca de US\$ 160 milhões, sendo uma importante fonte de entrada de dólares através de suas exportações; (3) o fechamento representaria o desemprego de 25 mil trabalhadores; e (4) era a única produtora de folha de flandres no país – seu fechamento encareceria a indústria alimentícia.

Desta forma, o Sindicato buscava mostrar que as notícias sobre o fechamento seriam veiculadas pela “Rede Globo do Dr. Roberto Marinho” apenas para enfraquecer os trabalhadores e induzir a opinião pública a ser favorável à privatização da empresa.

O Sindicato também deixava claro sua opinião a respeito das dificuldades financeiras sofrida pela CSN. Segundo a entidade, era fruto da corrupção, falcaturas, desmoralização da empresa e destruição dos equipamentos, além do preço do aço ser constantemente tabelado e subsidiado, como forma de diminuir a pressão inflacionária. O lema adotado era “Sanear Sim – Privatizar Não”.

No mês de junho de 1989, Volta Redonda recebe a visita do Ministro da Indústria e Comércio, Sr. Roberto Cardoso Alves, que apresentaria uma proposta para sanear a empresa.

Nesta proposta, constava a troca do percentual de reposição salarial perdido durante o Plano Bresser por ações da CSN; vender as atividades de mineração de ferro, manganês e carvão; fechar a FEM; convencer o Estado do Rio a trocar as dívidas da companhia com o ICM (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) por ações; e aumentar a produtividade com os trabalhadores que continuarem na CSN após a extinção de 3 mil postos de trabalho.

O Sindicato protesta, afirmando que o saneamento poderia ser conseguido sem demissões ou aquisição de ações da CSN. A contra-proposta, que não seria aceita, possuía dois pontos básicos: venda direta do aço da CSN aos consumidores, eliminando os “atravessadores” e correção do preço do aço de acordo com a inflação, acabando com os subsídios. Diante da recusa de ambos os lados, o impasse e a crise na CSN continuam.

Em 27 de julho de 1989, o Sindicato entrega um documento intitulado “Manifesto de Volta Redonda à Nação Brasileira” ao Ministro da Indústria e Comércio. Tratava-se de um documento conjunto de vários sindicatos do estado do Rio de Janeiro, onde a posição contrária à privatização é reiterada e a proposta apresentada pelo Ministro para sanear a CSN é rebatida com argumentos menos emocionais.

Segundo o manifesto, a venda das jazidas de minério e da FEM eliminariam o caráter de Usina integrada, elevando seus custos de produção. Ressalta que a CSN é operacionalmente viável, a ponto de o governo ter se utilizado dela para contrair

empréstimos internacionais que, somados a interrupção de investimentos, contribuíram para que a saúde financeira da empresa fosse comprometida.

A recuperação da CSN, ainda segundo o Manifesto, deveria contar, dentre outras reivindicações trabalhistas, com (1) um aporte financeiro do governo federal, uma vez que era este o responsável pela fixação de preços subsidiados; (2) a revisão dos preços praticados, de forma a cobrir os custos de produção e de investimentos em capacidade produtiva; (3) exportação e distribuição de produtos diretamente pela CSN, eliminando o cartel de *tradings*.

As eleições sindicais de 1989, ocorridas nos dias 10, 11 e 12 de julho, são disputadas por quatro chapas, com a disputa se polarizando entre as chapas 1 e 2.

A Chapa 1 era composta pela situação que, após a morte de Juarez, estava representada por três correntes. A primeira, liderada por Vagner Barcelos, que obteve a indicação para a presidência e para outros sete cargos; a segunda, liderada por Luiz Albano, indicaria dez nomes para a diretoria; e a terceira, de Marcelo Felício, indicaria mais seis nomes. A Chapa 1 era apoiada por vários partidos de esquerda e pela Igreja e já se posicionava como contrária à política de privatização das estatais que começava a ser discutida mais intensamente no país. Também possuía o apoio explícito da executiva CUT do Sul Fluminense, que publicava boletins afirmando aos trabalhadores de Volta Redonda e Região que o Sindicato deveria “continuar sendo a trincheira de lutas que o companheiro Juarez idealizou, [...] defendendo a CSN dos coveiros Sarney/Robertão que querem privatizá-la” (CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES, 1989).

A Chapa 2 era apoiada pela CGT e não possuía grande penetração junto ao operariado, além de defender um retorno às ações assistencialistas e de não ter uma posição definida sobre a questão da privatização.

Apesar das divisões internas, a Chapa 1 conquistou 12.792 votos, representando 85,42% dos votos válidos, consolidando sua esmagadora vitória sobre as demais chapas.

10 O Sindicato contrário à privatização da CSN (1990-1992)

Assume então a presidência do Sindicato Vagner Barcelos, filho de José Emídio Barcelos, um dos mais antigos e respeitados líderes sindicais de Volta Redonda.

Vagner Barcelos era formado em siderurgia pela Escola Técnica Pandiá Calógeras (ETPC), a escola da CSN, onde também teve as primeiras aulas de organização sindical. Era considerado pelos engenheiros da Usina como um dos mais capacitados técnicos de alto-forno da CSN, na qual chegou a ocupar cargos de chefia.

Vagner ingressa como militante do Sindicato em 1977, quando um esforço conjunto das correntes de esquerda tentam tirar, sem sucesso, a presidência de Waldemar Lustoza.

Seu pai, José Emídio Barcelos encabeçaria nas eleições sindicais de 1983 a chapa 4, de oposição e apoiada pela Igreja, sendo derrotada por outra chapa de oposição, tida como laica, liderada por Juarez Antunes.

Finalmente, em 1986, na chapa de Juarez Antunes, Vagner foi eleito como diretor, já sendo uma liderança reconhecida.

Vagner Barcelos possuía um estilo totalmente diferente de Juarez Antunes. Não falava alto, possuía um discurso mais politizado – possuía ligações com o PT – e raramente demonstrava nervosismo. Com posições firmes e estudadas, sabia

dialogar em alto nível nas mesas de negociação e usar a linguagem dos operários durante as assembléias da categoria.

Era considerado uma pessoa capaz de escutar com paciência as queixas dos operários, as ponderações de um diretor da CSN, assim como os conselhos de um de seus melhores amigos, o Bispo D. Waldyr Calheiros. O respeito e amizade de Vagner para com o Bispo vêm desde os tempos de menino, pois tinha sido seu coroinha.

Sua tranqüilidade e capacidade de ouvir todos os lados com respeito e atenção foi decisivo na escolha do “cabeça de chapa” das eleições de 1989, superando dois outros líderes: Luiz Albano – ligado ao PDT – e Marcelo Felício.

Como os líderes não chegaram a um acordo sobre quem sairia como presidente na chapa, foi convocada uma assembléia para que os trabalhadores decidissem e Vagner sagrou-se vencedor com 70% dos votos.

Em virtude destas três correntes dentro da mesma chapa, a gestão de Vagner Barcelos terá de lidar com uma grande divisão interna no que se refere ao papel a ser desempenhado pelo Sindicato. Além deste fato, as eleições presidenciais de 1989 dividem o Sindicato mais uma vez, apoiando no primeiro turno das eleições os candidatos Leonel Brizola (PDT) e Lula (PT). No segundo turno, todos no Sindicato apóiam Lula, que foi derrotado por Fernando Collor de Mello.

Collor é eleito com um programa de governo privatizante, que conquistou a simpatia de alguns setores da sociedade no final da década de 1980, uma vez que a crise econômica daqueles anos e a derrocada dos países comunistas colocou em dúvida a participação intensiva do Estado na economia.

No dia 16 de março de 1990 seria criado o Programa Nacional de Desestatização (PND), determinando quais empresas seriam privatizadas. No setor

siderúrgico, os planos do PND eram inicialmente representados pela privatização da Aços Finos Piratini S/A, da Companhia Siderúrgica do Nordeste (COSINOR), da Companhia Siderúrgica de Tubarão (CST) e a Usiminas, que seriam leiloadas entre outubro de 1991 e julho de 1992. A inclusão da CSN no PND só seria confirmada em janeiro de 1992.

Apesar da confirmação da privatização da CSN só ocorrer no início de 1992, já em 18 de abril de 1990, a intenção do governo Collor já era anunciada. Nesta data assume a presidência da CSN o engenheiro Roberto Procópio de Lima Netto, ex-diretor do grupo Monteiro Aranha e que teria como missão implementar um Plano de Saneamento na CSN, ou segundo afirmaria o Ministro Ozires Silva, ser “o Lee Iacocca brasileiro para salvar a CSN” (LIMA NETTO, 1993).

O plano de ação para a CSN, que fora apresentado ao Presidente Collor pelo Ministro Ozires Silva era composto de três etapas, a serem conduzidas pelo novo presidente da CSN. A primeira, chamada “Ações de Impacto”, deveria ser realizada nos primeiros trinta dias da nova gestão e era composta de providências imediatas que incluíam: a demissão de 4 mil empregados; suspensão dos contratos com firmas prestadoras de serviço, objetivando reduzir até 2 mil postos de trabalho; desativação da mina de carvão e do lavador de Capivari (SC) para venda posterior; desativação da FEM; avaliação da mina de minério de ferro de Casa de Pedra (MG), para venda posterior; e revisão dos critérios para contratação da distribuição e transporte de produtos siderúrgicos.

A segunda etapa, o “Eqüacionamento Financeiro”, consumiria o segundo mês da gestão Lima Netto, previa a obtenção de recursos no montante de 150 milhões de dólares, para cobrir os custos das indenizações trabalhistas e as duas primeiras folhas de pagamento; viabilização da operação de *relending* de 600 milhões de

dólares; adequação do perfil da dívida, com sua renegociação; e negociação com o Sindicato visando: transformar parte do passivo trabalhista em participação acionária, conseguir acordos para maiores reduções de pessoal, além daquelas previstas na primeira etapa, e negociar futuras participações acionárias dos empregados com a capitalização de parte dos futuros aumentos de salário.

A terceira etapa, de médio prazo, seria o “plano de recuperação” da CSN, onde era prevista a contratação de uma empresa de consultoria para avaliar os trabalhos realizados nos primeiros 90 dias da nova gestão. Estaria também previsto o fechamento da CSN, caso as ações propostas não obtivessem sucesso.

Lima Netto afirmaria posteriormente que só fora apresentado a este plano de ação no dia de sua posse. Analisou cada ponto da proposta, contudo não teria se comprometido a cumpri-la, uma vez que o aporte de 600 milhões de dólares fora negado pela Ministra da Economia Zélia Cardoso.

Em seu discurso de posse, Lima Netto – ciente do plano de ação e do não envio de aporte de capital – ainda assim faz questão de deixar claro duas diretrizes que nortearão sua atuação frente à direção da CSN: recuperação da empresa, incluindo um expressivo número de demissões e, logo após, a privatização, que deveria ocorrer num prazo aproximado de um ano.

Em abril de 1990, a CSN acumulava dívidas da ordem de US\$ 2,6 bilhões e possuía cerca de 23,7 mil empregados diretos. Devia, em média, 7 salários a cada um deles e estava inadimplente com 44 bancos, entre eles todos os maiores do Brasil, fazendo com que fosse obrigada a operar com pequenos bancos em condições desvantajosas. As linhas de chapa de zinco estavam paradas por falta da matéria-prima e as linhas de folha-de-flandres, parando pela falta de estanho.

Junto aos fornecedores, a CSN possuía débitos com a Petrobrás, Light, Rede Ferroviária Federal (RFFSA), Vale do Rio Doce, Docenave, Docas do Rio, transportadores rodoviários, dentre outros.

As dívidas fiscais eram referentes ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICM) e Imposto Sobre Serviços (ISS); ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS); e ao Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), onde o não recolhimento caracteriza crime de apropriação indébita.

Após avaliar as “ações de impacto” proposta pelo Governo, Lima Netto percebeu que a redução imediata era impossível, uma vez que o aporte de capital não viria, fazendo com que a CSN não possuísse recursos para as indenizações trabalhistas. A revisão dos contratos de prestação de serviços foi feita, havendo uma redução imediata de 1,5 mil empregados.

A operação da mina de carvão e do lavador de Capivari foi considerada antieconômica – uma vez que o carvão nacional era mais caro e menos nobre, por ter excesso de cinzas e enxofre –, sendo em seguida fechada, o que representou a redução de quase dois mil empregos nas cidades de Criciúma e Tubarão (SC). Apesar de existir à época um Decreto do Governo que obrigava as siderúrgicas a usarem um certo percentual de carvão nacional, Lima Netto resolveu “desconhecer” esta obrigação (LIMA NETTO, 1993).

O fechamento da FEM foi descartado, pois a empresa estava equilibrada. O único fator que poderia contribuir para seu fechamento era o fato de seus empregados serem os mais ativos durante as greves.

A mina de Casa de Pedra não foi vendida, apesar de existir grupos interessados na sua compra – como a Companhia Vale do Rio Doce, por ser considerada de vital importância para as operações da CSN.

Diante da concretização do discurso de posse de Lima Netto, o Sindicato prepara-se para o confronto com o governo Collor e com a nova direção da CSN. Segundo Vagner Barcelos, a intenção de Lima Netto era o derrotar o Sindicato como forma de resistência dos trabalhadores, tendo desta forma uma visão política que se refletia no ataque não apenas do Sindicato, mas também de todo o movimento sindical.

O número de demissões propostos pela nova direção da CSN chegava, um mês depois da posse, a cinco mil, sendo 1,5 mil das firmas prestadoras de serviços, 2 mil da mina de carvão e lavador de Capivari e 1,4 mil da usina em de Volta Redonda.

Entretanto, como a CSN não possuía os recursos necessários para pagar as indenizações trabalhistas para os 1,4 mil empregados que seriam desligados em Volta Redonda – algo em torno de 50 milhões de dólares –, a direção decidiu fazer uma lista dos demissíveis e mandá-los para casa, com seus salários, até que a empresa tivesse recursos para desligá-los. Este fato ficou conhecido em Volta Redonda como a “cartinha”, onde o funcionário que recebesse a carta de licença poderia estar ciente de que em alguns meses estaria demitido. Isto fez com que a tensão que existia dentro da CSN diminuísse, já que os demais empregados poderiam trabalhar tranquilos, algo que não conseguiam fazer desde o discurso de posse.

Assim que o Sindicato soube das “cartinhas”, organizou uma greve geral de 24 horas, programada para o dia 14 de maio de 1990. Ciente da greve, Lima Netto

divulgou a lista das demissões e começou a escrever boletins para os operários, conscientizando-os dos riscos da greve, dentre eles o fechamento da usina.

A greve durou menos de 12 horas, com Lima Netto fazendo duas concessões para o Sindicato: teria combinado com seus dirigentes que eles diriam ser a lista muito maior e, por interferência do Sindicato, parte da lista fora cancelada; e que a CSN poderia rever a lista publicada caso o Sindicato provasse a existência de alguma injustiça com uma demissão específica (LIMA NETTO, 1993).

Nesta curta greve aconteceria um fato até então inusitado na CSN: a empresa não pagou aos funcionários as horas paradas, como já havia alertado Lima Netto.

A relação entre CSN e Sindicato se agravaria ainda mais por conta do dissídio coletivo. Este possuía data-base em 1º de maio. Todavia, como um novo presidente havia chegado 12 dias antes, em 18 de abril, e o Sindicato sabia da situação quase falimentar da empresa, decidiram adiar a data-base por sessenta dias, passando-a para 1º de julho. Desde a posse da nova direção, a CSN já teria conseguido faturar cerca de 535 milhões de dólares.

Para a campanha salarial, os metalúrgicos reivindicavam 26,06% de perdas com o Plano Bresser, 10% de produtividade e 166% de perdas com do Plano Collor, pagamento imediato de todos os atrasados e readmissão dos demitidos.

Lima Netto, numa tentativa de evitar a greve e sabedor da influência da Igreja em Volta Redonda, convida o Bispo D. Waldyr Calheiros e um grande político para almoçar com a diretoria e lhes explicar os problemas da empresa e o que estava fazendo para resolvê-los.

O presidente da CSN alertara o bispo das conseqüências de uma greve para o futuro da empresa e que não pagaria os dias parados, pedindo sua interferência

para que o Sindicato trocasse a greve por um estado de greve. A tentativa, porém, é infrutífera.

Desta forma, a direção da CSN não aceita a pauta proposta pelo Sindicato e, no dia 11 de julho de 1990, inicia-se a greve com um “arrastão” do qual participaram cerca de 600 pessoas. Esta greve seria a última e mais longa da história da CSN.

Desta vez, a condução da negociação ficará por conta da própria CSN, que até então sempre apelava para o Executivo. Lima Netto, como prometera no dia da posse, foi para o escritório da CSN no Rio de Janeiro e de lá conduziria as negociações enquanto a usina de Volta Redonda estivesse ocupada. O presidente acreditava que no Rio sofreria menos pressão.

Vagner Barcelos acreditava que o Volta Redonda tinha sido eleita por Collor como o laboratório de testes “na tentativa de quebrar a espinha dorsal do movimento sindical brasileiro” (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 16/05/1990). Lima Netto, por sua vez, critica a politização do Sindicato.

O dissídio é instaurado no Tribunal Superior do Trabalho (TST) e a greve continua, sob denúncias de cunho político, com ataques por parte da imprensa à estratégia do Sindicato e da CUT. A argumentação da CSN junto ao TST estava baseada na frágil condição financeira da empresa.

A mobilização dos operários é mantida através de manifestações, passeatas e assembleias. No dia 25 de julho, o comércio da cidade permaneceu fechado. O Sindicato exalta o apoio da comunidade, solidária e consciente da dependência econômica que Volta Redonda e as cidades da região possuíam da CSN. Esta, por sua vez, creditava o fato ao medo dos comerciantes de represálias.

Acusando a imprensa, nominalmente a Globo, de deturpar as informações para enfraquecer o movimento, o Sindicato informam aos operários em seu boletim de 2 de agosto de 1990 os “10 Mandamentos da Greve”, transcritos a seguir:

- 1º. Não aceitar provocações;
- 2º. Não acreditar em “notícias” de jornais, rádio e televisão;
- 3º. Não aceitar convites de chefe para ir ao departamento ou participar de reuniões;
- 4º. Não comparecer ao local de trabalho enquanto estiver em greve;
- 5º. Identificar todos aqueles que querem atrapalhar a greve;
- 6º. Participar das assembléias;
- 7º. Cumprir as deliberações das assembléias;
- 8º. Ajudar nas atividades da greve;
- 9º. Confiar apenas nas notícias divulgadas pelo Sindicato;
- 10º. Fortalecer cada vez mais a unidade, pois a vitória virá.

No dia seguinte, a direção nacional da CUT anuncia à imprensa a existência de um plano de saneamento para a CSN, feito em conjunto com o Dieese e o Sindicato de Volta Redonda, onde propunham resolver os problemas trabalhistas e financeiros da companhia em 15 dias. Solicitam audiência com o Presidente Collor para expor o plano, contudo não são atendidos, e o Presidente tem o seguinte depoimento publicado pelo Jornal do Brasil, em 09/08/1990: “Para mim, a CSN não passa de uma usina. E o que é pior: uma usina deficitária”.

No dia anterior à publicação da afirmação de Collor, 8 de agosto, apesar do esforço do Sindicato em manter o movimento coeso o TST julga a greve abusiva, concedendo reajuste escalonado, em valores nominais: os valores menores para os salários maiores; determinou o pagamento dos atrasados trabalhistas até agosto de 1991; indeferiu os seguintes pleitos: produtividade, estabilidade de dois meses, adicional de periculosidade, reintegração dos demitidos, novo plano de cargos e salários.

Seria a primeira vez que o TST não utilizava o conceito de manutenção dos salários reais, decidindo com base na capacidade de pagamento da empresa. O

Sindicato considerou inexpressivo o reajuste e condenou a subserviência do Tribunal ao Executivo Federal.

Apesar da derrota no Tribunal, os metalúrgicos decidem em assembléia pela continuação do movimento, o que provoca maiores manifestações de indignação por parte da imprensa. A deterioração do movimento torna-se evidente e, em 11 de agosto, os metalúrgicos decidem retornar ao trabalho.

Em seu livro, Lima Netto (1993) faz uma análise dos motivos que o levou a sair vitorioso da mais longa greve enfrentada pela CSN. Segundo ele, a CSN cometia um grande erro nas greves que enfrentava: no afã de acabar com a paralisação, fazia concessões de última hora, tornando a greve um sucesso para o Sindicato. Diante do sucesso, este ficaria estimulado a preparar novas greves. Outro fator apontado pelo autor como incentivador de greves era a administração ceder no desconto dos dias parados, mascarando-os com alguma forma de desconto a longo prazo, sem correção monetária.

Acusa também os sindicalistas de usar o monopólio estatal para “chantagear a nação” e que se o mercado consumidor contasse com alternativas de fornecimento isto não seria possível, perdendo o poder de afetar a vida do país.

Cumprindo novamente sua promessa, a CSN desconta dos trabalhadores os dias parados, fazendo com que o Sindicato use sua força para postergar dívidas contraídas por seus afiliados junto ao comércio local, como pode ser percebido em nota divulgada no boletim de 11 de agosto de 1990:

A mixaria que os trabalhadores receberam não pode ser considerada salário ou pagamento. Por isso, o nosso Sindicato, como avalista de todos, vai procurar os Supermercados no sentido de adiar o pagamento. O Celso do Carmo já concordou, falta falar com os demais. Estamos recomendando também que todos os companheiros dêem preferência aos Supermercados que se endividaram para nos atender. O Floresta, Casas da Banha e Royal não gastaram um tostão furado para nos atender. Agora é a nossa vez de dar o troco. Vamos deixá-los às moscas.

Durante a greve, o Sindicato organizou uma Campanha de Mantimentos, para ajudar os grevistas que se encontravam em dificuldades financeiras, recebendo auxílio de outros Sindicatos como o de Congonhas, Santos e São Bernardo do Campo. Durante o movimento, foram distribuídas 4,5 mil cestas básicas.

Os ataques à privatização conquistam cada vez mais espaço nos boletins do Sindicato, sendo associado à política econômica do novo governo brasileiro. Por sua vez, Lima Netto utiliza espaço em alguns jornais para criticar o caráter político da greve, divulgando a gravação de discursos feitos em assembléias, onde grevistas exaltam a importância do movimento para os rumos da política econômica que tenta se instaurar no país.

Logo após sua primeira vitória contra o Sindicato na greve, no dia 22 de agosto, a CSN demite por justa causa 55 trabalhadores, sendo 12 diretores do Sindicato, ato considerado por este último provocação e revanchismo.

Ainda durante o mês de agosto, o Sindicato continua a fazer campanha contra a privatização da CSN, ressaltando a importância de fortalecer seu fundo de greve, tendo em vista a tática de continuar com as greves como mecanismo reivindicatório e de protesto.

O debate sobre a privatização a esta altura já possuía dimensões nacionais, com vários artigos publicados em jornais onde ficava clara a posição dos formadores de opinião. Enquanto o Jornal O Globo adotava uma postura liberal pró-privatização, o Jornal do Brasil publicava depoimentos de contrários à privatização, como o Governador Leonel Brizola, a deputada federal Yara Vargas, Barbosa Lima Sobrinho, dentre outros.

O mês de novembro é marcado pelo alerta do Sindicato a respeito das comissões de trabalhadores da CSN e da FEM, organizadas por Lima Netto e que seriam a voz dos trabalhadores junto à empresa.

Para o Sindicato, tais comissões não passavam de uma tentativa de demitir e privatizar a empresa sem interferência dos trabalhadores, pois seus representantes estavam alinhados com os projetos da direção da CSN para o futuro da companhia.

Já em dezembro, uma nova crise é instaurada na diretoria do Sindicato, tomando evidente as divergências e a conseqüente falta de coesão de seus membros. Vagner Barcelos teria afirmado, em depoimento publicado no Jornal Diário do Vale no dia 22, que estaria disposto a fechar a CSN caso o governo continuasse seu plano de privatizá-la. Afirmara ainda que era sua intenção promover uma série de greves para pressionar o governo a não prosseguir com sua política de privatização das estatais.

Diante de tal fato, um mal-estar foi gerado entre os diretores da entidade, resultando em várias reuniões ao longo da semana para enfatizar a insatisfação daqueles que não concordavam com a posição do presidente, sendo acusado de “lunático e irresponsável” por Luís Albano, líder de uma das três correntes, a mais moderada, que compunham a direção do sindicato, desautorizando em seguida o presidente a falar em nome da diretoria. Assim sendo, a coesão julgada necessária para manter a base de prontidão contra a privatização era justamente o que faltava a seus dirigentes.

O ano de 1991 se inicia com um ato público realizado em 23 de janeiro, em frente ao prédio do Escritório Central da CSN, tendo caráter de repúdio à privatização da estatal. Este ato fora resultado de uma ação conjunta do Sindicato

dos Metalúrgicos com o Sindicato dos Engenheiros (SENGE), dos trabalhadores da Prefeitura de Volta Redonda e dos professores.

Desde a greve de agosto de 90 até o início de 1991, a CSN demitiu em média 200 empregados por mês, sendo que Lima Netto daria depoimento ao Jornal do Vale de 26 de janeiro, afirmando que acreditava que a CSN precisasse reduzir seus quadros em mais cinco mil postos de trabalho. Na mesma entrevista, cita como prazo para a privatização janeiro de 1993, quando a CSN já estaria saneada. Afirma, ainda, que as demissões são necessárias independente de a CSN vir a ser privatizada ou não, o que ratificaria sua posição de cortar postos de trabalho.

Lima Netto assegura que a cidade de Volta Redonda será a grande beneficiada com a privatização da CSN, pois privatizada a empresa poderia escolher seus fornecedores e haveria interesse de sua parte que estes estivessem próximos. Desta forma, Volta Redonda se tornaria um grande pólo metal-mecânico, criando mais vagas do que aquelas extintas durante o processo de saneamento para a privatização.

Cresce neste momento a idéia de compra das ações da empresa pelos trabalhadores, que será defendida pelo Sindicato dos Engenheiros, como forma de “driblar” a privatização. Entretanto, tal proposta é sumariamente rejeitada pelo Sindicato dos Metalúrgicos, pois consideram a proposta uma forma de privatização com os dinheiro dos trabalhadores e que a desigualdade entre os funcionários da empresa continuará existindo através da compra de ações. Segundo afirmou Vagner Barcelos no Jornal Opção de 2 de fevereiro, “para cada ação que um mecânico adquirir, um superintendente ou engenheiro graduado poderá comprar cem. Por isto, mesmo em forma de sociedade, sou contra a compra de ações”.

Para Vagner, esta propaganda faria com que houvesse um racha no movimento sindical, pois alguns ficariam iludidos com a necessidade de privatização pregada pelo governo, tornando a compra de ações uma privatização maquiada, uma linha auxiliar do Governo.

O Sindicato dos Metalúrgicos passa, a partir de então, intensificar as atividades contra a privatização e cria o Comitê para o Desenvolvimento da Siderúrgica, formado por sindicatos ligados às estatais, governadores, parlamentares, partidos políticos e centrais sindicais. Tinha como objetivo elaborar um calendário de mobilizações e lutas das categorias, unificando-as.

Vagner ressalta que o discurso interno da CSN sobre a privatização deveria ser levado à população, pois significaria desemprego e sucateamento da usina, uma vez que não haveria investimentos do empresariado.

O presidente do SENGE, Lázaro Coutinho, nega – apesar das evidências – a existência de um racha entre as entidades sindicais e assegura que caminharão juntas na negociação salarial que já se iniciava. Para os engenheiros, Leonel Brizola era o grande aliado da proposta por eles defendida, que havia sido divulgada de forma simplista.

A proposta não se resumiria a participação dos trabalhadores na aquisição de ações da empresa, mas previa a continuidade da participação acionária do Governo Federal, que deveria contudo redistribuir parte de suas ações ao estado do Rio de Janeiro e outros setores diretamente envolvidos com as atividades da empresa. Afirmava que, apesar de não ser mais considerada estratégica para o país, ainda continuava sendo para o Estado.

Ainda constava na proposta defendida pelo Sindicato dos Engenheiros a criação do pólo metal-mecânico, que deveria ser estimulado através da criação de incentivos pelo Governo Federal.

Além da defesa da CSN, o Sindicato dos Metalúrgicos utilizava seus boletins para atacar a política privatizante do Governo em todos os setores, com especial destaque para o siderúrgico. Em 02 de abril, o Sindicato transcreve matéria publicada no Jornal do Brasil onde é afirmado que o governo federal teria investido 7 bilhões de dólares na Usiminas, mas a empresa fora avaliada de 1,5 bilhão de dólares para a privatização. Fato similar teria acontecido também com a CST, onde foram investidos 3 bilhões de dólares e seu valor de venda foi avaliado em 270 milhões de dólares.

No boletim, o Sindicato alerta à população de Volta Redonda que o programa de privatização posto em prática “não passa de uma negociata do governo com empresários amigos”. Aproveitam ainda, para afirmar que estão em campanha salarial e que não há acordo previsto com a CSN. Uma nova greve geral é cogitada.

No dia seguinte, é anunciado um novo racha entre a diretoria do Sindicato, que culminaria com o afastamento de três diretores, que alegaram “motivos pessoais” para a saída.

Este racha não pode ser encarado com surpresa pois, como visto, data das eleições sindicais, sendo a chapa composta por Vagner Barcelos era resultado de uma coalizão de seu partido, o PT, com o PDT de Juarez Antunes.

Farpas eram trocadas por integrantes dos partidos, com Luiz Albano em certa ocasião chamando Vagner de Rainha da Inglaterra: reina, mas não governa. Esta cisão acontece em meio à campanha salarial, onde a categoria estava desmobilizada, em muito devido aos acontecimentos da última greve. As

assembléias diárias, promovidas durante as semanas anteriores nas entradas da Usina não foram suspensas, apesar do baixo quorum de trabalhadores.

Para esquentar a discussão em torno da campanha e do processo de privatização da CSN, o Sindicato preparou uma série de palestras, debates e até filmes, com o objetivo de formar politicamente a categoria. A proposta do Sindicato era levar as discussões até os bairros, pois estes assuntos atingiam Volta Redonda como um todo.

Vagner aproveitava estas reuniões para lembrar o que estava acontecendo em Mogi das Cruzes, onde fora privatizada a Companhia Siderúrgica de Mogi das Cruzes (COSIM). O comércio estava decadente, o desemprego havia crescido assustadoramente e ainda enfrentava a falta de investimentos do setor privado.

A data base dos metalúrgicos é o dia 1º de maio e até aquele momento, início de abril, não havia qualquer sinal de que a direção da CSN iria sentar com o Sindicato para negociar. Contudo, a negociação veio logo em seguida, com a CSN oferecendo 7% de aumento real, o que foi considerado muito ruim pelo Sindicato. Apesar disso, os metalúrgicos aprovaram o reajuste proposto pela CSN numa Assembléia ocorrida em 12 de abril. A única vitória do Sindicato nesta negociação foi a revisão do acordo após seis meses.

Junto à tensão natural pré data-base, a CSN vinha sofrendo as conseqüências do Plano Collor 2, que congelara o preço dos aços planos, como forma de conter a inflação. Neste momento, Lima Netto credita o maior problema à sobrevivência da empresa ao equacionamento de sua dívida, uma vez que, do início da sua gestão até o mês de abril de 1991, já havia sido demitidas cerca de cinco mil pessoas, contando a CSN naquela data com 17,6 mil funcionários, distribuídos na Usina Presidente Vargas e na FEM, ambas na cidade de Volta Redonda.

Em meio a toda esta onda de notícias negativas, os metalúrgicos sentiam-se desestimulados a lutar por melhorias salariais. Esta apatia era considerada natural por Vagner Barcelos, pois afirmava que os metalúrgicos possuíam uma revolta normal por não verem resultados na luta travada com a Companhia.

De fato, a greve frustrada de agosto de 1990 fez com que a categoria se abatesse pois, desde a primeira greve ocorrida durante a gestão Juarez Antunes, os metalúrgicos nunca haviam saído derrotados do confronto. Como o próprio Lima Netto (1993) declarou, “até 1990, na CSN só havia um time vencedor: o Sindicato”.

E quando esta derrota veio, assumiu grandes proporções, com adversários e grande parte da imprensa noticiando a vexatória derrota imposta pela direção da CSN a seus trabalhadores. E isto caiu como uma bomba no movimento sindical, fazendo com que a categoria dispersasse em um momento que a mobilização era considerada fundamental pela direção do Sindicato, que inclusive já se encontrava dividida.

Vagner Barcelos também acusava Lima Netto de utilizar a imprensa para fazer propaganda de sua gestão, enquanto o Sindicato possuía poucos e inexpressivos meios de comunicação para expor suas opiniões.

De fato, além do espaço conseguido junto à imprensa, Lima Netto buscou estabelecer, desde sua chegada, um canal de comunicação direta com o trabalhador. Afirmou posteriormente ter realizado “mais de cem palestras” durante seus três anos de gestão da CSN (LIMA NETTO, 1993).

No início, as palestras eram dirigidas para todos os chefes e supervisores de turno, chefia que estava diretamente ligada aos operários. Em seguida, começou a fazer encontros mensais para todos os empregados que quisessem comparecer, em um palanque na praça da SOM (Superintendência de Oficinas Mecânicas), um lugar

conhecido pelas concentrações do Sindicato. Nestes encontros, apareciam entre duas mil e cinco mil pessoas, onde respondia apenas algumas perguntas enviadas por escrito. Além das palestras, a direção da CSN publicava dois boletins por semana e, em tempos de crise, estes tornavam -se diários.

Em meio à sua intensa atividade de propaganda, Lima Netto decidiu ouvir os empregados a respeito da impressão que eles tinham da CSN. Ao contrário do discurso proferido enfaticamente por Lima Netto, os trabalhadores mostraram-se nada satisfeitos com o tratamento que lhes era dispensado pela companhia, tampouco com o salário que recebiam.

Ao todo foram ouvidos 6 mil operários da CSN e da FEM, com o resultado da pesquisa transformado na edição 155 do Jornal 9 de Abril. Contudo, apesar da importância do tema, muitos setores da Usina ficaram sem saber de fato, "A Cara da CSN", como foi batizado o trabalho. A CSN alegou que a distribuição de seu jornal fora afetada pelo fato da distribuição ter coincidido com o aniversário da companhia, dia 9 de abril.

Através de um questionário com 115 questões, individual e anônimo, fora constatado que 96% dos respondentes gostariam de ter mais chances de dizer o que pensam a respeito da CSN, 61% achavam que havia muita gente para mandar e pouca gente para fazer e só 2% acreditava que a privatização era a única forma de moralizar a CSN.

Em maio de 1991, o Sindicato prepara uma greve geral em Volta Redonda, numa ação convocada pela CUT nacional. Novamente, o Sindicato sofre uma derrota. Líder do movimento em Volta Redonda, o Sindicato dos Metalúrgicos vê a cidade, com todas as atividades comerciais e industriais, funcionar normalmente. Apenas as escolas estaduais aderiram à greve.

Nem mesmo os trabalhadores da CSN aderiram, rejeitando-a através de uma votação contra a proposta de paralisação de meia hora de cada setor da empresa.

Consternado, o presidente do Sindicato procurava não demonstrar abatimento com nova derrota, afirmando à imprensa que

eles (os metalúrgicos) perceberam que não era o momento oportuno devido à não adesão do ABC paulista, da USIMINAS, da COSIPA e da AÇOMINAS. Eles acharam que não valeria a pena ser a única empresa a parar pois só causaria um desgaste (VOLTA REDONDA, 1991)

Volta Redonda, que até o momento se vangloriava de ser pioneira em termos de adesão a greve geral, viu na atitude de outros a justificativa para sua desmobilização.

Em junho de 1991, uma nova data é prevista para a privatização da CSN. Lima Netto afirma que a companhia ficará pronta para ser vendida no final do ano seguinte, sendo o maior obstáculo à venda não mais os trabalhadores, e sim a dívida de 2,1 bilhões de dólares, a esta altura metade vencida e metade vencendo até o final daquele ano.

A composição da dívida era a que segue: devia 300 milhões ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 150 milhões ao Banco do Brasil, 124 milhões a organismos multilaterais, 260 milhões a bancos nacionais, 220 milhões a outras estatais (como RFFSA e Light), 390 milhões a bancos estrangeiros, 210 milhões de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ao Estado do Rio, 260 milhões ao Tesouro Nacional e 240 milhões de capital de giro (LIMA NETTO, 1993).

No início do mês, a idéia de participação acionária dos empregados no processo de privatização ganha força, quando o presidente do BNDES e da Comissão de Desestatização, Eduardo Modiano, promete analisar a proposta encaminhada por Luiz Antônio de Medeiros, presidente da Força Sindical.

Também foram anunciadas 825 demissões, com o Sindicato temendo que até o final do mês este número chegasse a dois mil, em virtude de boatos que Lima Netto pretendia demitir todos os trabalhadores que tivessem ações trabalhistas contra a empresa. O próprio presidente da CSN desmentiu que o critério para demissões seria este, uma vez que cerca de 15 mil dos então 17,5 mil empregados da CSN possuíam algum tipo de ação trabalhista.

Das 825 demissões, 400 foram repostas com a efetivação de estagiários vindos da Escola Técnica Pandiá Calógeras, a Escola da CSN. Lima Netto julgava ser fundamental a renovação dos quadros para a salvação da empresa, admitindo que os novos funcionários receberiam salários menores.

Contudo, um documento recente da direção da empresa é divulgado à imprensa, onde a CSN recomenda a seus gestores o afastamento progressivo de dirigentes e ativistas sindicais. Era a primeira vez que o política de repressão aos sindicalistas era explicitada em um documento oficial.

Em 10 de junho a CSN anuncia, após duas licitações suspensas, a venda de suas minas de carvão localizadas em Criciúma (SC) por Cr\$ 3,3 bilhões ao empresário Roaldo Santos Guglielmi. Na ocasião, a CSN aceitou cessão de crédito de Cr\$ 2,8 bilhões da Aços Minas Gerais S.A. (Açominas) e o restante a ser paga na data do licenciamento.

O supervisor de mineração da CSN, Décio Vieira de Assis, anuncia na ocasião para agosto a divulgação de um novo edital, envolvendo a unidade de lavagem de carvão – o Lavador de Capivari (SC), numa localidade próxima às suas minas.

A CSN já havia abandonado a exploração de carvão há um ano, quando o governo autorizou a importação do insumo. O carvão brasileiro, de pior qualidade, saía a US\$127 a tonelada, enquanto o estrangeiro era comprado a US\$90.

Enquanto isto, em Volta Redonda, o Sindicato dos Metalúrgicos organiza em conjunto com o SENGE, uma reunião com o objetivo de conquistar o apoio de outros setores importantes de Volta Redonda, como a Associação Comercial, o Clube de Diretores Lojistas, Rotary e Lions Club, onde foram discutidas formas de lutar contra as demissões na CSN/FEM. A reunião conta ainda com a presença do deputado estadual Antônio Neto e do deputado federal Marino Clinger.

Nesta reunião, foram destacados os impactos que as demissões estavam causando na qualidade de vida da população de Volta Redonda e região. O Sindicato pretendia elaborar um levantamento onde todos os setores da cidade revelassem as conseqüências da recessão e da política de privatização na região. Programaram, ainda, debates e simpósios que buscavam integrar todos na luta contra as demissões e construir uma proposta alternativa para garantir tranquilidade e segurança à população.

O Sindicato utiliza ainda seus boletins durante o mês de junho para evocar uma maior participação da categoria nas assembléias, que já não conseguiam mobilizar os metalúrgicos. O Sindicato ressalta a importância da unidade e denuncia a tentativa de Lima Netto e da imprensa de desacreditá-lo com o intuito de dividir e enfraquecer o movimento sindical em Volta Redonda.

Em um breve resumo dos impactos trazidos pelas demissões da gestão Lima Netto em Volta Redonda, o Jornal do Vale de 22 de junho traça o perfil dos demitidos pela CSN, utilizando como fonte dados demográficos do IBGE e número de demissões fornecido pelo Sindicato. Segundo o jornal, desde a chegada de Lima Netto, foram cerca de 6 mil demissões, 3.941 empregados da CSN e cerca de dois mil trabalhadores de empreiteiras.

Isto representaria que cerca de 8% do total de chefes de família da cidade perderam seus empregos, ou 6% da população economicamente ativa da cidade.

As demissões teriam atingido 12,4% do pessoal que trabalha em indústrias de transformação e 10,6% do pessoal empregado na construção civil. Volta Redonda teria perdido, em pouco mais de um ano, 9% de toda a sua massa salarial, sendo Cr\$530 milhões mensais nas demissões da CSN e Cr\$50 milhões nas demissões nas empreiteiras.

Ainda em junho, um novo debate sobre as demissões na CSN é organizado pelo Sindicato dos Metalúrgicos, a CUT do Sul Fluminense e o Sindicato dos Engenheiros. Com cerca de 200 pessoas reunidas no plenário da Câmara Municipal, o chamado Fórum de Resistência reuniu representantes da Igreja, vereadores, associações de moradores, onde foram retomadas as discussões sobre estratégias a serem adotadas pela comunidade voltaredondense em defesa do emprego e contra as demissões na CSN, apontada como grande responsável pela desmobilização do operariado.

O mês de julho é marcado pelo início de um estado de greve, em virtude da recusa por parte da CSN de negociar o reajuste anual que deveria ter sido concedido em maio e que até então não estava na pauta da direção da CSN, em virtude da mesma alegar dificuldades financeiras para honrar seus compromissos já contraídos.

O estado de greve culminaria no dia municipal de protesto contra as demissões e a privatização, marcado para o dia 16, um dia antes do aniversário da cidade.

Cerca de 500 pessoas acompanharam o dia de protesto na praça Juarez Antunes. Porém, o movimento sofreu um grande esvaziamento em virtude de o comércio não ter aderido e funcionado normalmente.

Durante o mês de agosto, o Sindicato torna pública a relação existente entre Lima Netto e integrantes da Força Sindical, entidade acusada de peleguismo e de apoiar de forma subserviente os interesses dos patrões.

Neste momento, a Força Sindical já possuía ativistas dentre os operários da Usina, responsáveis pela realização de reuniões junto a categoria.

Em seguida, é editado o boletim “O Formigueiro¹⁶”, meio de comunicação oficial dos integrantes da Força Sindical, cujo slogan era “Nem peleguismo, nem selvageria: sindicalismo real”, onde eram expostas opiniões mais flexíveis e favoráveis à privatização da CSN.

Ainda em agosto, há um novo e decisivo racha na diretoria do Sindicato. Após descobrir que oito de seus diretores estavam negociando com a Força Sindical e a CSN sem conhecimento dos trabalhadores, Vagner Barcelos decide afastá-los de suas funções. Dentre eles estava Luís de Oliveira Rodrigues, o Luizinho.

Segundo Vagner Barcelos, estes diretores revelavam as táticas a serem adotadas pelo Sindicato à direção da CSN, algo que teria sido comprovada num grampo telefônico onde foram gravadas conversas telefônicas do superintendente de relações trabalhistas da CSN, Luiz Xavier, com um funcionário da Força Sindical em São Paulo.

Além dos “grampos”, Vagner também gravou uma conversa que teve com Luiz Xavier, e que posteriormente foi utilizada a seu favor nas assembleias. Apesar de conquistar o apoio, há muito perdido, de parte dos operários, perdeu a condição de interlocutor do Sindicato junto à direção da companhia.

¹⁶ O nome Formigueiro nasceu de uma frase surgida por ocasião da morte de Juarez Antunes, onde um autor desconhecido teria dito: “mataram uma formiga, mas não mataram o formigueiro” (MONTEIRO, 1995).

O mês de setembro foi de vitória para os sindicatos do setor siderúrgico: a Usiminas, cuja privatização estava prevista para o dia 24, teve seu leilão adiado em virtude das manifestações ocorridas em frente à Bolsa de Valores do Rio, que impediram os interessados na compra da siderúrgica de entrar no prédio. A “vitória dos trabalhadores”, citada pelo Sindicato, teve curta duração: a privatização da Usiminas seria concluída no mês seguinte.

A revisão do acordo salarial feito em abril deveria se realizada em novembro, seis meses após a data-base, 1º de maio, como havia sido acordado. Com a situação financeira atenuada, a CSN ofereceu um aumento real médio de 24%, antecipando-se à proposta do Sindicato e divulgando a sua ainda em outubro, através de boletim no dia 28.

O ano de 1991 se encerrou com a confirmação da privatização da CSN e da FEM, anunciadas para o final de 1992 ou início de 1993. Junto com a CSN o Programa Nacional de Desestatização previa privatizar mais três estatais: COSIPA, Açominas e Lloyd Brasileiro.

Junto à notícia vem a informação de que os empregados terão direito de comprar até 20% das ações da CSN no processo de privatização, idéia que era defendida pelos sindicalistas ligados à Força Sindical.

11 As eleições sindicais de 1992

Em 1992 o Sindicato tem, além das demissões e do processo de privatização da CSN, um novo fator que consumirá tempo e esforço de seus dirigentes: trata-se de ano de eleições, tanto sindicais quanto municipais.

E para agravar a situação, a base operária está desmobilizada e uma chapa de oposição formada por integrantes ligados à Força Sindical está sendo constituída, com o explícito aval da direção da CSN. Em seu livro, Lima Netto (1993) afirma que “com a CUT em Volta Redonda essa convivência (CSN e Sindicato) era impossível. A sobrevivência da CSN dependia de novos dirigente sindicais assumirem o Sindicato”. O presidente da CSN também apoiaria explicitamente o candidato à prefeito Jessé de Hollanda Cordeiro, que foi diretor da Escola Técnica Pandiá Calógeras.

E estes integrantes ligados à Força Sindical estavam consolidando o boletim “O Formigueiro”, onde eram expostas suas idéias e também suas críticas a intransigência da direção do Sindicato. Seria mais um veículo de propaganda de idéias favoráveis à privatização.

Da mesma forma que a privatização dividiu os dirigentes do Sindicato em 1991, divide agora a opinião de toda a cidade de Volta Redonda.

O Jornal do Brasil de 20 de janeiro tenta ouvir os operários, mas eles se recusam a falar pois, segundo o jornal, estariam sob forte coação. O medo de demissão era constante, assim como as afirmações de Lima Netto sobre a necessidade de redução dos quadros da CSN.

Os empresários locais eram favoráveis à privatização, acreditando que trariam a expansão do comércio e da indústria, prevendo a geração de pelo menos 30 mil empregos diretos no Vale do Paraíba, região onde se situa a CSN.

A Igreja mantém sua postura ao afirmar que a privatização significa colocar os trabalhadores nas mãos dos estrangeiros.

Para o presidente da Associação Comercial, Industrial e Agro-pastoril da cidade (ACIAP), Gileno Mendonça, “a cidade depende da privatização para que a siderúrgica restabeleça o seu cordão umbilical com a sociedade”. Ainda segundo Gileno, a privatização seria o pontapé para a construção de mais um pólo industrial para o Rio de Janeiro.

O Formigueiro, grupo dos diretores sindicais dissidentes e ligado à Força Sindical, aceitava discutir com as autoridades um modelo de privatização que beneficiasse os operários da usina.

Este mesmo grupo começa a organizar uma campanha contra o Sindicato, colhendo assinaturas dos trabalhadores nas portarias das empresas da região para que estes não aceitassem o desconto assistencial. Tal desconto representava uma contribuição de 4% do salário nos meses de janeiro, maio e setembro daqueles trabalhadores que não eram associados ao Sindicato.

Juntamente com as assinaturas contra o desconto, o Formigueiro começa a mobilizar uma parcela do operariado ligado às indústrias da cidade de Barra Mansa, como a Siderúrgica Barra Mansa, com o intuito de emancipar a cidade da região de cobertura do Sindicato de Volta Redonda.

No final do mês de janeiro, a população de Volta Redonda recebe a notícia de que o Governador do Estado, Leonel Brizola, pretendia utilizar os créditos do ICMS junto ao governo federal para participar da privatização da CSN. Tais créditos eram

um mecanismo criado pelo Governo Federal para compensar o Estado, em virtude deste isentar as exportações da CSN do pagamento do imposto.

Segundo assessores do Governador tais créditos, apesar de não terem os valores revelados, seriam suficientes para a compra da CSN. Brizola queria, ainda, envolver a prefeitura de Volta Redonda e os empregados da siderúrgica no consórcio que deveria ser formado para participar do leilão.

Diante da notícia, Sebastião Faria, diretor de operações da CSN, vai à imprensa para expor sua opinião de que a estadualização da empresa não seria benéfica. Segundo ele, somente a privatização permitiria à CSN se livrar das ingerências políticas e da burocracia. Além disso, somente com a privatização os empregados poderiam ter acesso a 32% das ações da empresa, 20% vendidas diretamente aos empregados e outros 12% à Caixa Beneficente dos Empregados da CSN (CBS).

Sebastião ressalta ainda que os empregados já não temem a privatização como antes, pois agora possuíam a referência da recém privatizada Usiminas, cujas ações tinham valorizado 650% em 3 meses, sendo 10% delas pertencentes aos seus funcionários. Isto, de fato, era visto como um estímulo pelos funcionários e enfraquecia os argumentos contra a privatização.

Entretanto, logo após a compra de ações, os empregados já estavam se desfazendo delas em virtude da valorização, fazendo com que a Usiminas deixasse de ser um patrimônio dos trabalhadores, com o rebatia o Sindicato.

O Sindicato criticou também a proposta de Brizola, alegando que o dinheiro e créditos do Estado deveriam ser utilizados para resolver os graves problemas da população fluminense.

Diante da euforia causada pela privatização da Usiminas, Lima Netto começa a divulgar junto aos trabalhadores que seus ganhos com a privatização poderiam chegar a US\$20 mil.

A atitude de Lima Netto despertou críticas por parte do Sindicato dos Engenheiros. A entidade acreditava que, se a CSN realmente fosse privatizada, o trabalhador deveria lucrar através da influência que poderia exercer na gestão da siderúrgica e não na venda especulativa de suas ações, como propunha Lima Netto.

Em um jornal local, o Jornal do Vale, são expostas neste período opiniões contrárias e favoráveis à privatização. Os pró-privatização destacam que é chegada a hora de o Estado parar de bancar o empresário e cumprir o seu verdadeiro papel: assegurar infra-estrutura, saúde, educação e livre concorrência, tornando realidade a criação de um “Estado mínimo”.

Os contrários à privatização alegam que por trás da venda da empresa está uma lógica dominante, que consistiria no enxugamento da usina, através de cortes diretos do pessoal ou com demissões incentivadas. Tais demissões teriam como principal “incentivo” a manutenção dos salários dos empregados em uma faixa inferior ao mercado, algo que poderia ser conseguido através da não reposição das perdas inflacionárias na remuneração dos metalúrgicos.

Afirmavam ainda que privatizar a CSN representaria uma mudança nas relações de trabalho, uma vez que mais trabalhadores seriam marginalizados e se subordinariam às condições de trabalho que naquela ocasião eram impostas aos trabalhadores das empreiteiras.

Enquanto Volta Redonda se dividia entre os favoráveis e os contrários à privatização, o governo, alheio ao fato, publica no dia 11 de fevereiro um edital de

licitação visando a contratação de serviços técnicos de consultoria para viabilizar o plano de desestatização da CSN.

Uma semana antes da publicação do edital que daria início à privatização da CSN, o Sindicato forma o Comitê Popular contra a Privatização da CSN/FEM. A entidade revela ainda uma pesquisa, que teria sido encomendada junto ao Ibope, onde 80% dos voltarredondenses ainda mostravam-se contrários à privatização, apesar de a mídia passar a impressão que a resistência havia diminuído ao longo dos últimos meses.

No dia 18 de fevereiro, o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ipatinga, Luiz Carlos Miranda, ligado à Força Sindical, vai à Usina Presidente Vargas a convite da direção da CSN, apoiada pelo Formigueiro. O Sindicato de Volta Redonda foi impedido de entrar.

Em seu discurso, Miranda revela os benefícios que a privatização estava trazendo para Usiminas e seus trabalhadores que, através da venda de ações, estariam ficando ricos. Aconselhava, ainda, que os trabalhadores da CSN apoiassem a privatização, pois também poderiam ficar ricos.

Falou ainda que a privatização era fato consumado, que não adiantava lutar, e que restava encontrar a melhor solução para os trabalhadores participarem do destino da empresa.

Após ter ciência do que havia sido comentado no discurso, o Sindicato publica em seu boletim críticas à atitude de Luiz Carlos Miranda, da direção da CSN e do grupo Formigueiro, acusando-os de tentar manipular a opinião dos metalúrgicos.

Para o Sindicato a valorização das ações da Usiminas se deu em virtude de o governo federal tê-la vendido por US\$1,35 bilhão, que seria um preço bem abaixo de

seu real valor. Desta forma, a valorização de suas ações não seria fruto da eficiência trazida pelo capital privado, e sim por uma falha grave do governo.

Diante dos acontecimentos, o Sindicato prepara no final de fevereiro um “calendário de lutas”, com o objetivo de mobilizar os metalúrgicos e a população em defesa da CSN, contra a privatização.

No calendário estava prevista a realização de um seminário de formadores de opinião para o dia 11 de março, onde trabalhadores e membros da comunidade seriam preparados para realizar palestras atacando a privatização nas escolas, bairros, igrejas e demais sindicato.

No dia 13, Dia Nacional de Luta contra o Governo Collor, definido pela CUT, seriam realizadas manifestações na entrada da Usina e um ato público em defesa dos salários e empregos.

No dia 25 é realizada a licitação para a contratação da consultoria para realizar a avaliação econômico-financeira da CSN para a privatização. Para protestar contra o fato, o Sindicato organiza novas manifestações na entrada da Usina, com a colagem de cartazes na cidade, distribuição de adesivos, com encerramento previsto às portas do escritório central.

O Sindicato busca convencer os trabalhadores favoráveis ou indecisos ao processo de privatização trazendo o apoio do Sindicato dos Metalúrgicos de Timóteo, onde fica situada a Acesita, outra siderúrgica inclusa no programa de privatização. Com isto, a entidade pretendia demonstrar que a luta contra a privatização não era fato isolado em Volta Redonda.

Em 05 de março, Luiz Albano – ex-diretor do Sindicato e ligado ao Formigueiro – vai a Brasília defender a privatização da CSN em uma reunião com o ministro da Infra-estrutura, João Santana, e o presidente do BNDES, Eduardo Modiano. Luiz

Albano afirma na ocasião que a maioria dos 17 mil metalúrgicos já apoiava a privatização.

Da reunião participaram também sindicalistas com base nas sedes da Açominas e da COSIPA, além do presidente da Força Sindical, Luiz Antônio Medeiros. Albano e Medeiros solicitam ao ministro e ao presidente do BNDES que a participação dos empregados da CSN no controle acionário da empresa, com a privatização, fosse de 20% e não 10%, como ocorrido na Usiminas.

O Formigueiro era o primeiro grupamento sindical de Volta Redonda a assumir a defesa da privatização. E contava com a figura de Luiz Albano, braço direito de Juarez Antunes, filiado ao PDT e primeiro sindicalista de expressão na cidade a apoiar a privatização.

No dia seguinte à visita, é anunciado pelo Jornal Nacional da TV Globo, e no dia 07 pelos jornais O Dia, Jornal do Brasil, O Estado de São Paulo, O Globo e Gazeta Mercantil que sindicalistas de Volta Redonda queriam a privatização da CSN, sem ressaltar que se tratava de um grupo dissidente.

O Sindicato repudia a atitude do Formigueiro, da imprensa e, principalmente, do governo federal, pois este não teria convidado para a audiência os representantes legais dos metalúrgicos e sim integrantes da Força Sindical, afastados do Sindicato por decisão de uma assembléia.

Na segunda semana de março, ocorrem 139 novas demissões na FEM. Segundo o Sindicato, a onda de demissões não estava próxima do fim e gerava outras demissões indiretas, citando os dados do Clube dos Diretores Lojistas, nos quais constavam, em média, 10 pedidos de falência por semana.

Lima Netto acredita que a solução para o empresariado local é a privatização, chegando a dizer que, assim como os metalúrgicos, os empresários também poderiam ficar ricos.

Lima Netto pedia que os empresários não encarassem a privatização com emoção, tratando a CSN apenas como um símbolo nacional que, quando privatizada, atrairia um pólo de empresas, gerando empregos para a região. Comentou ainda que a CSN precisaria de investimentos de U\$1,7bilhão nos sete anos seguintes para se tornar competitiva, o que nunca seria conseguido como empresa estatal.

Em 26 de março, o Sindicato se reúne na cidade do Rio de Janeiro com representantes do Governo do Estado para discutir o processo de privatização e elaborar uma proposta alternativa.

No dia seguinte, sindicalistas que representavam trabalhadores das siderúrgicas Usiminas, CST, Acesita e COSIPA fizeram uma reunião com o Sindicato de Volta Redonda, lançando a Campanha Unificada contra a Privatização, que previa o recolhimento de 1 milhão de assinaturas para mover uma ação popular contra a Lei 8031, que regulamentava o processo de privatização.

Em contrapartida, no dia 30 de março, surge a especulação que o Banco do Estado do Rio de Janeiro (BANERJ) seria um forte candidato à compra de ações no leilão de privatização.

Em reunião com Luís Albano e Luiz Rodrigues, o presidente do banco comprometeu-se a lutar pela aquisição de 15% das ações da estatal, conforme sugestão dos sindicalistas do Formigueiro.

Desta forma, os trabalhadores poderiam assegurar o poder de decisão na gestão administrativa da empresa pois, tendo o BANERJ como aliado, teriam 47%

das ações vendidas no total, uma vez que os metalúrgicos poderiam assegurar a compra de outros 32%. Em seguida, os sindicalistas convocaram uma assembléia com os metalúrgicos de Volta Redonda para levar-lhes a idéia.

No dia 02 de abril, o Sindicato divulga o resultado de sua reunião do dia 26 de março com representantes do governo do estado e lança sua contra-proposta: estadualizar a CSN. O pilar da proposta denominada “gestão pública da CSN” era assegurar através de um novo estatuto que a empresa fosse controlada pelo Estado e pelos trabalhadores.

Com a estadualização, seria garantido aos trabalhadores uma série de garantias sociais, como fim das demissões e a manutenção das ações trabalhistas que os metalúrgicos moviam contra a empresa.

Vagner Barcelos passava, assim, a aceitar uma proposta que ele mesmo tinha descartado há alguns meses. Questionado, afirmou ao Jornal Opção de 04/04/1992 que “a estadualização é a materialização das idéias do Sindicato, mas isso não significa que nós aceitamos a privatização como fato irreversível. Aliás, no Brasil nada é irreversível”.

No dia 09 de abril, sai o edital de licitação para a venda da CST, previsto para ser realizado em três etapas: no dia 1º de julho, oferta das ações aos empregados, e nos dias 16 e 23 de julho, leilões na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. O preço da CST fora fixado em US\$400 milhões.

Já no início de maio, o Formigueiro organiza uma visita de 150 metalúrgicos da CSN à Usiminas, em Ipatinga (MG). O objetivo da visita foi avaliar a situação em que se encontrava a empresa após a privatização.

Os metalúrgicos que formavam a comitiva foram eleitos pelos trabalhadores de 17 áreas da CSN e da FEM, além de um grupo de aposentados. Segundo

integrantes do Formigueiro, no grupo tinham metalúrgicos a favor, indecisos e contra à privatização.

Em Ipatinga, os metalúrgicos de Volta Redonda tiveram contato com a direção da Usiminas, com os trabalhadores, com o sindicato local e com a população.

Para Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho,

os metalúrgicos puderam conhecer a realidade de uma empresa privatizada sem intermediários e manipulações. As informações sobre salários, demissões e valorização das ações foram dadas pelos operários. A direção da empresa falou sobre a administração e a dona-de-casa contou de que forma a privatização atuou na sua vida. Com isso estaremos unidos para participar do processo, garantindo nossos direitos e a sobrevivência da empresa. (JORNAL DO VALE, 10/05/92)

No final do mês de abril, começam as negociações do reajuste anual. A CSN oferece uma proposta, logo descartada em assembléia pelos trabalhadores, que decidem entrar em dissídio a partir de 30 de abril.

Enquanto isso, Lima Netto busca alternativas para fazer a negociação sem a interferência do Sindicato, fato que veio a se concretizar, fazendo com que o acordo fosse realizado entre a direção da CSN e o Formigueiro, este último representando os trabalhadores.

A medida só foi possível porque a CSN tem bases em mais de um estado, uma vez que possuía uma usina no Rio de Janeiro e minas em Minas Gerais.

Como praticava a mesma tabela salarial para os trabalhadores de todos os estados, não poderia ter seus dissídios coletivos julgados pelos Tribunais Regionais do Trabalho, pois poderia acontecer de uma decisão tomada no Rio ser diferente da tomada em Minas Gerais. Desta forma, o dissídio da empresa vai diretamente para o Tribunal Superior do Trabalho, em Brasília.

Como em nível nacional os metalúrgicos eram representados pela Confederação Nacional dos Trabalhadores Metalúrgicos (CNTM), sob a direção da Força Sindical, esta usualmente dava uma procuração para o sindicato local.

Contudo, em 1992, por causa do conflito entre o Sindicato – cutista –, e o Formigueiro – da Força Sindical –, Luiz Antônio de Medeiros, presidente da CNTM decidiu dar a procuração para Luizinho, líder do Formigueiro.

Além de mais esta derrota, o Sindicato vê seu presidente passar o mês de maio às voltas com uma pneumonia e enfisema pulmonar, chegando a ser internado dias antes da decisão do TST sobre o dissídio coletivo.

Diante da iminência de o acordo ser assinado pelos opositores do Formigueiro, o Sindicato pressiona os trabalhadores a não comparecem na Assembléia organizada pelos integrantes da Força Sindical, no dia 19 de maio, às 18 horas dentro da clube da empresa, localizado no bairro do Recreio.

Em resposta, a CSN manda publicar nota nos principais jornais e rádios do país informando que há um clima de guerra em Volta Redonda, podendo degenerar para um tumulto de largas proporções entre a CUT e a Força Sindical.

Segundo a empresa, a CUT local tinha convocado seus militantes para impedir a entrada de metalúrgicos na referida Assembléia. A CSN teria ainda sido informada que três ônibus da CUT chegariam à cidade pela manhã e que pessoas estranhas eram vistas circulando armadas pelas proximidades da Usina.

Diante dos fatos, a CSN solicitava reforço policial para garantir a entrada dos metalúrgicos no clube da empresa, de forma a garantir a realização da Assembléia organizada pela Força Sindical.

O Sindicato também organiza às 17:30 uma outra assembléia com o mesmo objetivo: reunir os metalúrgicos para a discussão do reajuste salarial.

Três mil metalúrgicos comparecem à assembléia do Formigueiro, aprovando unanimemente o reajuste salarial de 48,14% proposto pela direção da empresa. Os dirigentes do Sindicato exigiam mais 20% de aumento real, já que o índice representava apenas a reposição da inflação de novembro a junho, sendo a inflação deste último mês uma projeção.

A disputa travada entre CUT e Força Sindical em Volta Redonda é o centro de um conflito que ganhava âmbito nacional entre as duas entidades sindicais para aumentar suas bases.

A CUT possuía 17,5 milhões de trabalhadores filiados, enquanto a Força Sindical dispunha de 4,5 milhões. O número de filiados é fundamental para a sobrevivência de uma central trabalhista, bem como condição primordial para a concretização de seus objetivos políticos e econômicos.

A estratégia adotada pelas duas centrais era a mesma: ao mesmo tempo em que lutam para aumentar a filiação de sindicatos, trabalhavam para minar a base adversária.

Assim como a Força Sindical tentava tomar o poder do Sindicato de Volta Redonda, a CUT dava a resposta, criando a Confederação Nacional dos Metalúrgicos, com o objetivo de fazer franca oposição à CNTM, ligada à Força Sindical.

Criada em 1988 tendo como entusiasta o então presidente da República José Sarney, estimava-se que a CNTM possuía cerca de 13 milhões de trabalhadores sob seus sindicatos, apesar de grande parte deles serem dirigidos por sindicalistas cutistas. A CNTM não reconhece a existência desta nova confederação e luta pela sua impugnação.

Segundo os dirigentes da CNTM, o principal objetivo da Força Sindical era vender a força de trabalho pelo melhor preço, não havendo motivação política por trás.

Os metalúrgicos deveriam escolher por meio de assembléias ou plebiscitos a central pela qual gostariam de ser representados, porém muitas vezes a decisão era tomada pelos dirigentes.

Por plebiscito, por exemplo, os metalúrgicos de Santos passaram para os quadros cutistas em 1991, apesar de ainda haver uma forte oposição ligada à Força Sindical.

Um plebiscito também fora a estratégia adotada pelo Sindicato para saber se os metalúrgicos aceitavam o acordo salarial com a CSN. Para o Sindicato, a votação que aprovou o acordo teria sido manipulada pelo Formigueiro e pela CSN.

Lima Netto e os integrantes do Formigueiro criticam a iniciativa do Sindicato, questionando a legitimidade do resultado, pois os metalúrgicos estariam sofrendo pressão ao votar.

A votação foi realizada na terceira semana de maio, tendo o plebiscito a participação de 7.576 metalúrgicos, com 6.099 votando contra o acordo e 1.451, a favor. Segundo o Sindicato, esta vitória foi conseguida sem coação e com a opinião dos metalúrgicos expressas com total liberdade.

O dissídio coletivo de 1992 termina em 30 de junho com o TST acatando o acordo realizado entre a CSN e o Formigueiro, desconsiderando o argumento do Sindicato, de que o resultado do plebiscito provava a ilegitimidade do acordo.

Tratava-se de mais uma derrota da diretoria do Sindicato. E o quadro era preocupante, uma vez que as eleições sindicais se aproximavam e o Sindicato tinha

conseguido poucas vitórias desde a chegada de Lima Netto e do modelo privatizante do governo federal.

Havia ainda, o questionamento pelos metalúrgicos das táticas adotadas pelo Sindicato e um forte grupo de oposição, apoiado pela direção da empresa, que representava uma ameaça à então diretoria do Sindicato, em virtude de seu alinhamento com Lima Netto e às idéias do presidente Collor.

Este último, inclusive, se via envolvido numa crise instaurada desde o início de maio, quando seu irmão Pedro Collor acusou Paulo César Farias (PC), o tesoureiro da campanha presidencial, de ter montado uma rede de tráfico de influência no governo e de ser o testa-de-ferro do presidente.

As investigações da Receita Federal tinham revelado a existência de irregularidades nas declarações de PC. Em depoimento à uma CPI, em 9 de junho, PC admitiu fraude eleitoral em 1989.

No dia seguinte, Cláudio Vieira, ex-secretário de Collor declara que possuía ligações comerciais com PC. Os depoimentos dos empresários Takeshi Imai e José Maria da Fonseca trouxeram indícios de que PC intermediava liberações de verbas no Ministério da Saúde.

Ainda em junho, Motta Veiga, ex-presidente da Petrobrás, diz que PC e o cunhado do presidente, Marcos Coimbra, praticaram tráfico de influência para favorecer a Vasp.

A crise estava instaurada no governo federal, que também não conseguia ter sucesso em seus projetos econômicos e fiscais. Alguns setores da sociedade começam a cogitar a possibilidade de um *impeachment* do presidente.

Enquanto isso, em Volta Redonda, as eleições sindicais, marcadas para os dias 21, 22 e 23 de julho, avançam. E esbarram em um novo impasse dentro do

Sindicato. Após enfrentar a dissidência de um grupo representativo, que se transformou no Formigueiro, Vagner Barcelos se vê obrigado a disputar a indicação para encabeçar a chapa cutista com Bartolomeu Citelli, então diretor financeiro do Sindicato e o nº 2 da direção.

Citelli, ligado ao PDT, recebe o apoio de Vicentinho, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, e defende uma postura mais flexível, inclusive a respeito da privatização. O sindicalista está mais próximo das idéias do Formigueiro do que Vagner Barcelos. Tanto o Formigueiro quanto o sindicalista admitem a privatização da CSN e condenam greves políticas, como greves gerais e paralisações de protesto contra políticas do governo.

Citelli queria que o Sindicato fosse ao BANERJ discutir o financiamento de ações da CSN para os empregados quando da privatização, assim como fez o Formigueiro. Buscava aplicar uma proposta alternativa ao sindicalismo que a CUT tinha levado adiante na cidade, fazendo como Vincetinho no ABC, que deixara o sindicalismo radical e passara a fazer parcerias com as empresas do setor automobilístico em várias discussões, como a redução de imposto sobre os automóveis.

Tal medida, inclusive, fora criticada por trabalhadores ligados às idéias de Vagner pois, ao reduzir o imposto, o governo dava prioridade não apenas aos trabalhadores do ABC, mas também às montadoras e à classe média, ao invés de utilizar os recursos em favor da população da mais carente. Era transferência indireta de recursos da população para grupamentos específicos.

A dificuldade que Citelli encontrava em Volta Redonda era que o espaço do sindicalismo flexível, menos radical, já havia sido ocupado pelo Formigueiro. Outro problema para Citelli era que tinha fama de sindicalista radical, não combinando com

a nova imagem de modernidade que fora construída pelos seus assessores, entre os quais alguns dos então dirigentes do Sindicato dos Engenheiros.

Caso a assembléia da CUT optasse por Vagner, as eleições ganhariam uma polarização ideológica, com Vagner e o Formigueiro nos dois extremos. Caso Citelli fosse o indicado, a eleição se resumiria a nomes, já que suas idéias estavam bem próximas das do Formigueiro.

A convenção da CUT indicou, por 556 dos 922 votos, Vagner para presidente, com metade dos votos recebidos de trabalhadores das empresas privadas. Desta forma, a chapa da CUT contava com praticamente todos os representantes da atual direção, com a mesma divisão de poder que já existia, representando um conjunto de forças políticas como as correntes CUT pela Base, Convergência Socialista e Articulação. A exceção se deu devido à dissidência da corrente denominada Luta Democrática, que resolveu lançar candidatura própria em torno do nome de Alexandre "Cerezo".

O Formigueiro registrou sua chapa no dia 25, tendo como candidato à presidência Luizinho. Em sua proposta, o Formigueiro prega a despartidarização do Sindicato, na ocasião petista, a privatização da CSN com a participação dos trabalhadores na compra de ações e itens assistenciais, como criação de uma colônia de férias, policlínica, além de assistência médica-odontológica com exames laboratoriais inclusos.

Buscando legitimar sua chapa, o Formigueiro a compôs buscando reunir seus fundadores, mas também abriu espaço para novas lideranças, convidando os cipistas (membros da CIPA) das áreas da CSN não ligados à CUT para compor sua chapa (COUTO, 2004).

Como os cipistas eram eleitos pelos metalúrgicos de suas áreas, o Formigueiro buscava ao indicá-los para a chapa, garantir para esta também os votos dos que os elegeram cipistas.

Além dos atuais diretores do Sindicato e do Formigueiro, duas outras chapas são inscritas nas eleições, sendo uma delas encabeçada pelo ex-presidente Waldemar Lustoza e a outra por Alexandre “Cerezo”, novo dissidente do Sindicato.

Em meio à campanha eleitoral, no mês de julho, Lima Netto propõe um acordo que concederia um reajuste de 50% aos trabalhadores da FEM. A FEM sempre acompanhava os acordos feitos pela CSN. No entanto, seu dissídio deveria se julgado pelo TRT do Rio, logo a Força Sindical não poderia intervir.

Lima Netto decidiu manter os salários congelados dos trabalhadores da FEM enquanto não houvesse decisão judicial. Como era um processo demorado, os trabalhadores começaram a pressionar Vagner Barcelos, que tinha sugerido esperar a decisão do Tribunal.

Contudo, os trabalhadores, assessorados pelo Formigueiro, elegem uma comissão de trabalhadores e assinam um acordo provisório, que veio a ser regularizado depois das eleições sindicais.

O Sindicato interpreta esta atitude como uma forma de Lima Netto tentar influenciar o resultado das eleições, pois esperou o início da campanha eleitoral para oferecer um acordo aos trabalhadores, via Formigueiro.

Somado a mais esta vitória, o Formigueiro promovia encontros, convidando os operários para conscientizá-los dos benefícios da privatização.

A partir da segunda semana de julho, Lima Netto “entra” efetivamente nas eleições sindicais, continuando a atacar o Sindicato e apoiando explicitamente o Formigueiro.

Durante a Conferência Eco Rio Paraíba 92, realizada na segunda semana de julho, Lima Netto caracterizou o sindicalismo desenvolvido pela CUT como radical e a acusou de prejudicar o desenvolvimento da região, pois teria conversado com empresários que teriam afirmado que, enquanto houvesse a guerra sindical, não iriam se instalar na região do sul fluminense.

Declarou ainda que estava empenhando esforços para acabar com a CUT da região e vencer as eleições sindicais daquele mês, apoiando o grupo dissidente Formigueiro.

O presidente da CSN classificava como moderno e inteligente o sindicalismo proposto pela Força Sindical, pois ajudaria o empresariado a ajudar o trabalhador.

O Formigueiro utilizava também o bom trânsito da Força Sindical no governo federal a seu favor. No dia 17 de julho, Luizinho consegue audiência com o Ministro das Minas e Energia, Marcus Vinícius Pratini de Moraes, que prometeu ao sindicalista dirigir encomendas da Petrobrás e de empresas de seus ministérios para a FEM.

Dentre estas encomendas, estava a promessa de obras como plataformas marítimas da Petrobrás, modernização de refinarias, construção e implantação de dutos na Bahia, Paraná e Santa Catarina, além da conclusão de Angra II.

O Sindicato responde às promessas do Formigueiro com uma declaração do presidente da Petrobrás feita no mesmo dia da audiência: corte de US\$ 1,5 bilhão no orçamento da estatal petrolífera.

Diante da entrada de Lima Netto na campanha sindical apoiando o Formigueiro, o Sindicato entregou no dia 22 uma queixa-crime ao delegado Hélio Luz contra o presidente da CSN. Ele era acusado de usar indevidamente recursos da imprensa nas eleições sindicais.

De acordo com diretores do Sindicato, Lima Netto estaria usando as dependências da CSN para fazer campanha para o Formigueiro, além de ameaçar os trabalhadores com o fim dos aumentos caso a diretoria do Sindicato fosse reeleita.

O próprio Lima Netto (1993) afirma em seu livro que, uma semana antes das eleições, teve acesso a uma pesquisa mostrando que a CUT ganharia o pleito com uma margem confortável.

Diante da notícia, afirmou que fez um comício ao qual compareceram mais de cinco mil operários, explicando seu apoio ao Formigueiro. Falou que a eleição da Força Sindical era questão de sobrevivência para a CSN, pois a parceria Sindicato-empresa era fundamental. Disse também que o conflito pessoal com Vagner Barcelos prejudicava a empresa e, por conseguinte, o empregado.

O Sindicato, por sua vez, acusa Lima Netto de oferecer, em assembléia realizada no dia 20 de julho, 50% de adiantamento da “girafa” – participação nos resultados da empresa – caso o Formigueiro vencesse as eleições.

No dia 23 de julho, último dia das eleições, o Sindicato consegue uma vitória: por decisão da 2ª Vara Cível, Lima Netto estava proibido de falar sobre as eleições, fazer boca-de-urna e distribuir informativos apoiando o Formigueiro.

Esta seria a última vitória do Sindicato cutista sobre Lima Netto. No dia seguinte ao último dia das eleições, 24 de julho, é anunciada a vitória da chapa Formigueiro/Força Sindical.

A chapa 4, encabeçada por Luizinho, ganhou as eleições com 8.249 votos contra 6.769 da chapa 1, de Vagner Barcelos. A chapa 3 de Alexandre Cerezo obteve o terceiro lugar com 884 votos e a chapa 2, em quarto, como 858.

Importante destacar a decisiva participação dos metalúrgicos da CSN nestas eleições. Enquanto a chapa 1 conseguiu 92% dos votos junto aos metalúrgicos das empresas privadas, perdeu na CSN, tendo um voto para cada dois dados ao Formigueiro. Para o Sindicato, isto demonstrava como as eleições haviam sido influenciadas por Lima Netto, que teria coagido e persuadido os operários contra os atuais diretores do Sindicato e a favor do Formigueiro.

Logo em seguida, o Sindicato impetra uma ação na Justiça contra Lima Netto, alegando que este influíra no resultado das eleições por tratar-se do presidente da empresa, não devendo tomar partido em eleição sindical.

Alegava, ainda, que Lima Netto teria prometido – nos dias anteriores às eleições – um “empréstimo” como incentivo à privatização, que seria perdoado caso esta se concretizasse.

Para o Sindicato, a concessão do “empréstimo” fora decisivo para o resultado das eleições, uma vez que o Formigueiro era favorável à privatização. Este “empréstimo”, bem como seu objetivo, foi posteriormente confirmado por Lima Netto em seu livro (Lima Netto, 1993, p.172).

Apesar das tentativas de alguns setores da CUT de invalidar o pleito, a Justiça indeferiu o pedido e a posse da nova diretoria foi marcada para o dia 9 de setembro, esta prometendo ajudar no que fosse possível a privatização da CSN.

Desta forma, dissolvia-se o maior foco de resistência à privatização, tornando esta uma realidade cada vez mais próxima.

12 A gestão Formigueiro e a privatização (1992-1995)

O presidente eleito, Luiz de Oliveira Rodrigues, o Luizinho, atribui sua vitória ao fato de sua chapa ter defendido “um programa que traduz o que os trabalhadores anseiam” (JORNAL DO VALE, 25/07/1992).

Luizinho afirma ainda que a nova diretoria iria incentivar um sindicalismo aberto, democrático e sem partidos. Acredita que a derrota da CUT deveu-se ao fato desta ter priorizado a política partidária em detrimento da defesa dos salários e dos empregos. Acreditava que o trabalhador não podia pensar no longo prazo passando por dificuldades no instante.

Para a imprensa, um dos fatores que pesou para a vitória de Luizinho foi sua proposta favorável à privatização, que contaria com o apoio da maioria dos trabalhadores da CSN àquela época, apesar de os números da pesquisa do Ibope divulgada pelo Sindicato mostrarem o contrário.

Importante frisar também a participação de Lima Netto nas eleições, procurando associar a situação de decadência econômica da empresa com as constantes greves que afetavam a produção e os contratos da CSN, por ser considerada uma empresa “vaga-lume”. O recado final era: se a empresa vai mal, o trabalhador também vai mal; quando a empresa for bem; o trabalhador irá bem.

Outro fator importante da vitória do Formigueiro foi a quebra da hegemonia da CUT em Volta Redonda, que comandava o Sindicato há dez anos, passando a controlar naquele momento a maioria dos principais sindicatos de metalúrgicos do país: o de São Paulo, o de Santos – onde se situa a COSIPA –, o de Ipatinga – onde está a Usiminas –, e agora o de Volta Redonda, com a CSN.

A atuação da Força Sindical em Ipatinga foi um importante fator para sua aceitação em Volta Redonda, talvez por isso bastante criticada pela diretoria cutista do Sindicato de Volta Redonda.

A Força Sindical tinha apoiado a privatização da Usiminas e, até aquele mês de julho de 1992, os trabalhadores que estavam na empresa antes da privatização não tinham muito do que se queixar: estavam ganhando muito dinheiro negociando as ações preferenciais que compraram financiadas e ficando com as ordinárias, que dão direito a voto. Este sucesso em Ipatinga serviu como vitrine para a Força Sindical em Volta Redonda.

Apesar de eleito com o apoio da Força Sindical, Luizinho declara ao Jornal do Vale, de 28 de julho de 1992, que não vai desfiliar o Sindicato da CUT. No entanto, no primeiro boletim publicado pelo Formigueiro após sua posse, dia 9 de setembro, já aparece impresso o símbolo da Força Sindical.

Olhando para a política nacional, a queda do presidente Collor parecia evidente e, com isso, existia a possibilidade de o programa de desestatização sofrer atrasos ou até mesmo ser interrompido, fato que animava alguns setores de Volta Redonda, que agora eram liderados pela Igreja, através do Bispo D. Waldyr Calheiros.

Diante da possibilidade de o programa de privatização não seguir adiante, a nova diretoria do Sindicato afirma querer “garantir que a empresa tenha os investimentos necessários para sobreviver e pagar melhores salários garantindo sobrevivência digna aos trabalhadores” (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 14/09/1992).

A primeira decisão importante da nova diretoria foi a de não interferir nas eleições municipais que aconteceriam em outubro, ressaltando que esta decisão estava alinhada com a idéia despartidarização do Sindicato.

A nova diretoria afirma também que tem um acordo com a direção da CSN de que não haverá novas demissões em massa, não devendo os trabalhadores temerem a privatização, pois esta não traria novas demissões em virtude de a CSN e a FEM já estarem saneadas. Segundo o Sindicato, em outras empresas privatizadas estaria ocorrendo demissões em massa em virtude de não ter sido realizado um programa efetivo de saneamento anterior à desestatização.

Contudo, apesar de não apoiar nenhum candidato, o Sindicato faz duras críticas à candidatura de Paulo César Baltazar da Nóbrega (Partido Socialista Brasileiro – PSB), que era contrário à privatização e possuía o apoio da antiga diretoria.

No dia 19 de setembro é publicado o Edital de Venda do Grupo CSN, apresentando toda a avaliação da empresa, suas dívidas, capacidade de produção e a destinação de 20% das ações à compra com deságio pelos empregados e aposentados. A CSN é avaliada em US\$ 1,46 bilhão e seu leilão previsto para o dia 22 de dezembro.

O BANERJ financiaria a compra das ações, sendo que os empregados só começariam a pagar por elas três anos após a data da privatização, e o prazo de amortização seria de 144 meses.

Segundo o Sindicato, não seria preciso desembolsar nenhum tostão, uma vez que os dividendos gerados pelas ações seriam suficientes para pagar os financiamentos. Com uma administração decente e produção, os empregados poderiam até “esbanjar” (DEMOCRATIZANDO, 20/09/1992).

Para concretizar a compra das ações, se fazia necessário a criação de um clube de investimentos, cujo seminário para fundação aconteceu no mesmo dia da publicação do edital de venda. Cerca de 2,5 mil pessoas participaram do encontro,

promovido pelo Sindicato e pela Comissão de Participação na Privatização, organizada pelo Formigueiro antes de sua vitória nas eleições sindicais. Luizinho garante que o Sindicato disponibilizará toda a infra-estrutura necessária para a constituição do clube e, por conseguinte, geri-lo.

No cenário nacional, em 29 de setembro o Brasil pára com o objetivo de assistir a Câmara dos Deputados votar pelo *impeachment* do presidente Fernando Collor de Mello. Primeiro governante brasileiro eleito por voto direto desde 1960, Collor foi afastado depois que denúncias de corrupção colocaram a opinião pública contra ele.

Após uma série de manifestações populares, os deputados votaram a favor da cassação do presidente. No dia 2 de outubro, Collor foi afastado e seu vice, Itamar Franco, assumiu até o fim do mandato, em 1994. Durante o julgamento do impeachment no Senado, em 29 de dezembro, Collor renunciaria. Ainda assim, a sessão continuaria e seus direitos políticos seriam cassados por oito anos.

Diante da queda do presidente Collor, a permanência de Lima Netto na CSN estava em risco, e também o processo de privatização. Enquanto Lima Netto aguardava o chamado do presidente Itamar Franco para saber qual seria seu destino e o da CSN, começam surgir algumas articulações para conseguir sua permanência na direção da companhia.

No dia 19 de outubro, Luizinho vai à Brasília tentar uma audiência com o presidente Itamar Franco, pedindo a permanência de Lima Netto, além da continuidade do processo de privatização, que seria a única forma de a empresa sobreviver.

Apesar de não conseguir conversar com o presidente Itamar Franco, Luizinho consegue no dia 22 de outubro a garantia por parte do governo, através do Ministro de Minas e Energia, Paulino Cícero, que qualquer mudança no programa de

privatização será para beneficiar os metalúrgicos e que as conquistas já alcançadas não seriam revistas.

O Sindicato comemoraria ainda, no dia 23 de outubro, a vitória da chapa 2 – Participação sobre a diretoria da situação nas eleições do Sindicato dos Engenheiros, realizadas nos dois dias anteriores. O Sindicato dos Metalúrgicos acreditava ter um novo parceiro para a criação do clube de investimentos, já que o SENGE estaria sendo comandado por João Thomaz, que pertencia a uma corrente oposicionista.

Contudo, as eleições para a prefeitura da cidade é ganha por Paulo Baltazar (PSB), defendendo uma política contrária à privatização. O prefeito eleito critica o fato de a privatização estar sendo discutida apenas entre os trabalhadores da Usina, desconsiderando os demais segmentos da sociedade voltarense. Baltazar defendia que a privatização acarretaria mais demissões em massa, provocando um aumento ainda maior dos índices de violência da cidade.

No dia 27 de outubro ocorre uma reunião entre o presidente Itamar Franco, o presidente do BNDES, além de alguns Ministros. Nela fica decidido que o programa de desestatização deve ser submetido ao Congresso, encarado como uma concessão do governo aos setores contrários à privatização. Porém, o Sindicato acredita que o calendário deve ser mantido pois os contrários não teriam argumentos para impedir a continuação do programa e que a CSN já estava perdendo espaço no mercado para a Usiminas, recém privatizada.

O mês de dezembro se inicia com a ida de políticos locais de Volta Redonda à Brasília, com o intuito de adiar o leilão – previsto para o dia 22 de dezembro – para março de 1993 – fazendo-o retornar para o cronograma originalmente realizado pelo governo – e resgatar a dívida ambiental da empresa, estimada em US\$ 141 milhões.

O receio dos políticos era que houvesse um aumento indiscriminado do desemprego e distribuição indiscriminada de terras e subsidiárias da CSN. Questionavam ainda o baixo valor estipulado como lance mínimo para a empresa. Havia a estimativa que, com o processo de modernização que a CSN demandava, houvesse a extinção de mais mil postos de trabalho.

Para estes políticos – liderados pelo vereador Lula de Oliveira e pelo futuro secretário de Planejamento, Emmanuel Paiva – deveriam ser adotadas medidas compensatórias para a cidade. Dentre elas, destacam-se uma indenização ao município – sem valor previamente estipulado –, compromisso dos novos proprietários da CSN de honrar seu passivo ambiental, transferência ao município das terras ociosas pertencentes à CSN – dona de quase dois terços das terras da cidade – destinando-as à expansão urbana ordenada, além da garantia de participação nas decisões da CSN privatizada.

Com a proximidade da data do leilão, se intensificam as campanhas favoráveis e contrárias à privatização. O Sindicato divulga notas à imprensa ressaltando a importância do cumprimento do calendário de privatização para a salvação da CSN.

O Governador Leonel Brizola entra novamente em cena, examinando a hipótese de o governo estadual assumir a CSN, prometendo a formação de um bloco parlamentar de resistência à privatização.

Por sua vez, o presidente Itamar Franco afirmara que o edital de venda gerava diversas dúvidas, que deveriam ser esclarecidas, tarefa que ficou a cargo de Lima Netto e do BNDES.

Após dirimir suas dúvidas, o presidente Itamar Franco decide manter o leilão da CSN para o dia 22 de dezembro, entretanto ressalta que as avaliações feitas pelas duas consultorias contratadas possuíam uma diferença de preços acima de 20% e,

segundo a legislação, qualquer diferença acima deste patamar exigia uma reavaliação. Ou seja, o cronograma estaria mantido desde que a reavaliação fosse concluída em tempo hábil.

O presidente destacou ainda a necessidade de receber parte do valor da venda em dinheiro vivo, restringindo a utilização das moedas podres – títulos da dívida pública vencidos –, citando o México, que recebia quase 100% do valor em dinheiro vivo, como exemplo a ser seguido.

No dia 10 de dezembro, Luizinho e Luiz Antônio Medeiros entregam ao Ministro do Trabalho, Walter Borelli, proposta para a privatização da CSN prevendo a aquisição de 52,23% das ações pelos empregados.

O controle acionário pelos trabalhadores seria conseguido através do aumento de 20% para 33% no percentual de ações reservadas aos empregados, a manutenção em poder da CBS dos 9,23% que já possuía e que 10% fosse reservado ao BANERJ, que as repassariam à prefeituras interessadas em participar do processo.

As ações dos trabalhadores seriam então financiadas pelo próprio BNDES ao Clube de Investimentos. O Sindicato, em paralelo, negociava com o BANERJ o possível financiamento das ações, caso o presidente aceitasse sua proposta. Os bancos Bradesco e Bamerindus também foram sondados.

Naquele momento, o que estava acertado entre BANERJ e Sindicato era a viabilidade do financiamento dos 20% de ações reservadas aos trabalhadores. O prazo seria de 12 anos com juros de 12% ao ano e a carência das ações, inicialmente prevista em três anos, tinha diminuído para dois anos, e a partir de então o financiamento começaria a ser pago pelos trabalhadores.

Até aquele momento, 11 mil dos 35,6 mil empregados e aposentados da companhia tinham aderido ao clube de investimentos criado. O prazo de reserva das ações terminava no dia 16 de dezembro e eram constantes os alertas do Sindicato para que os trabalhadores não desperdiçassem a oportunidade.

De acordo com o edital de privatização da CSN, os empregados teriam direito a dois lotes de 10% das ações. No primeiro lote, o funcionário teria direito a comprar as ações ao valor de 26,61% do preço do leilão. No segundo lote, pagaria 88,7% do preço do leilão. A liquidação financeira da operação estava prevista para 18 de janeiro.

Apesar da simpatia do presidente Itamar Franco e do Governador Leonel Brizola, a proposta de controle acionário pelos metalúrgicos encontrou resistência dentro do próprio governo. O ministro do Planejamento, Paulo Haddad, afirmaria que a hipótese era inviável em virtude do alto volume de investimentos necessários para à modernização da Usina, algo em torno de US\$2 bilhões.

Para Haddad, os metalúrgicos sozinhos não conseguiriam levantar este volume de recursos, defendendo o modelo utilizado pela Usiminas, com um grupo financeiro forte no comando e os trabalhadores ganhando como acionistas minoritários.

Começa a ganhar força os rumores de que o leilão seria adiado, de forma a garantir que 50% do valor da venda fosse pago em moeda corrente e a analisar a possibilidade de até 100% de participação de capital estrangeiro em algumas empresas.

No dia 13 de dezembro, a nove dias da data marcada para o leilão, começa um bombardeio de denúncias de irregularidades no processo de privatização da empresa.

O presidente do PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) do Rio, Ronaldo César Coelho, afirma ao Jornal do Brasil que a montagem do leilão previsto para o dia 22 é uma farsa. Ronaldo afirma que os funcionários da CSN estavam sendo manipulados por Lima Netto para adquirir ações a preços subsidiados e, depois de um ano, repassá-las aos então executivos da estatal.

Ronaldo propõe que o leilão seja adiado para março e que seja incluída uma cláusula fixando prazo de cinco anos para a permanência das ações em poder dos empregados.

Pelas regras do Edital, os empregados só poderiam negociar as ações na Bolsa. Para negociá-las fora do mercado, os empregados precisariam ficar com elas durante um ano.

Lima Netto se defende, acusando Ronaldo César Coelho de ter interesses financeiros na denúncia, por este ser banqueiro e o adiamento do leilão era uma maneira de ganhar tempo para participar do processo de privatização. Também teria interesses políticos, uma vez que se candidataria a deputado federal.

Naquele instante, o governo já havia acenado com a possibilidade de o financiamento ser realizado pelo próprio BNDES, com carência de dois anos e juros de 6,5% ao ano.

O BANERJ passaria então a financiar as ações compradas por um novo clube de investimentos, chamado Clube Independente, criado por integrantes do Sindicato dos Engenheiros, ainda ligado à CUT, contrariando as previsões de Luizinho de que a vitória de João Thomaz traria a unidade entre metalúrgicos e engenheiros. O financiamento teria a taxa de 8,5% ao ano mais IGP-M. Além deste financiamento, o Clube Independente possuía uma opção alternativa criada pelo Banco Arbi.

O Banco Arbi compraria as ações à vista para os empregados, que pagariam a dívida junto ao Banco com 25% das ações que teriam direito. Apesar de não ser ilegal, a manobra fazia com que os trabalhadores cedessem seus direitos de 25% das ações através de uma procuração e, no prazo de um ano, o banco tomaria posse definitiva.

Esta operação foi denunciada pelo Sindicato, alertando os metalúrgicos que a CUT, até então contrária à privatização, estava agora patrocinando uma operação que prejudicaria os trabalhadores. Em nota oficial, a CUT nacional desmente que possua alguma participação na criação do Clube Independente.

Lima Netto acusa Ronaldo César de participar indiretamente da formação deste clube numa associação de seu banco, o Multiplic, com o Bozzano-Simonsen.

Diante das denúncias, o ministro Paulino Cícero cobra explicações de Lima Netto, acentuando seu desgaste junto a alguns setores do governo, que iniciara com seu envolvimento nas eleições sindicais e municipais, passando pelo apoio ao clube de investimentos ligado ao Sindicato.

Ainda durante o dia 13, o Governador Leonel Brizola anuncia novamente sua intenção de participar do leilão da CSN. Entretanto, agora esta participação se daria através de uma associação com as prefeituras de Volta Redonda e Barra Mansa, empresas públicas estaduais, além dos trabalhadores da CSN. Segundo Brizola, o presidente Itamar já teria sido informado da intenção e sinalizou de forma positiva.

Diante de tantas especulações a respeito da privatização da CSN, o Governo Federal decide em 16 de dezembro adiar o leilão da siderúrgica, com nova data prevista para o dia 5 de abril de 1993, de forma a adaptá-lo às novas regras de privatização, que seriam definidas nos cinco dias seguintes.

Itamar Franco, porém, faz questão de enfatizar a manutenção da política privatista, buscando apenas dar maior transparência e segurança ao Programa Nacional de Desestatização.

Nos dias seguintes à denúncia de Ronaldo César Coelho, Lima Netto é convocado pelo Consultor Geral da República, José de Castro Ferreira, para discutir a privatização. Participaria do encontro também o presidente do BNDES, Antônio de Barros Castro.

Na hora marcada para a reunião, o Consultor não os pôde atender porque fora chamado para discutir a privatização da CSN com o presidente Itamar, o Diretor de Operações Sebastião Faria e Marcelo Siqueira, presidente de Furnas. Amigo antigo de Faria, com quem estudara em Juiz de Fora, Marcelo Siqueira era uma das pessoas mais íntimas do presidente Itamar. Lima Netto estranha o fato de sido excluído da reunião e tenta ser recebido, sem sucesso.

No dia 16 de dezembro a demissão de Lima Netto é confirmada pelo ministro Paulino Cícero. A demissão seria confirmada em assembléia extraordinária dos acionistas, que seria agendada para o dia 28 de dezembro.

Surge o nome de Sebastião Faria como provável sucessor de Lima Netto, um defensor do adiamento da privatização. Sua indicação viria a se confirmar no dia 28 de dezembro. Para o futuro presidente, o valor do preço mínimo, estabelecido à época em US\$1,58 bilhão pelo BNDES, era muito baixo e representaria uma doação ao setor privado. A opinião de Faria é compartilhada pelo Governo que decide fazer uma revisão do valor de venda.

No dia seguinte, dia 17, o prefeito eleito de Volta Redonda, Paulo Baltazar vai a Brasília se reunir com Itamar Franco para discutir a privatização, da qual é contrário. Para Baltazar, a CSN bem administrada poderia ser estatal e lucrativa, assim como

era a Vale do Rio Doce, considerada uma das dez melhores do mundo. Afirma ainda que, com o adiamento da CSN, teria mais tempo para evitar a venda da empresa.

Já em janeiro de 1993, no dia 19, o Governo Federal publica o Decreto 724, alterando e consolidando as novas regras para o Programa Nacional de Desestatização. Destaca-se o fato de que o presidente pode interferir pessoalmente nas privatizações. As principais mudanças seriam as que seguem:

1. capital estrangeiro poderia participar com até 100% do capital de controle da empresa;
2. passaria a ser obrigatório o pagamento em moeda corrente, o cruzeiro, de uma parcela do total de ações compradas por cada investidor, sendo este percentual calculado em função da perspectiva de retorno a curto prazo;
3. o dinheiro obtido com a privatização deveria ser utilizado em programas de ciência e tecnologia, saúde, segurança pública, meio ambiente e redução da dívida pública federal;
4. caso os novos donos decidissem fechar as empresas privatizadas ou demitir trabalhadores, teriam de retreiná-los para que pudessem trabalhar em outras atividades.

No dia 6 de março, o governo divulga a nova data de leilão da CSN: 2 de abril. Contudo, o preço mínimo de venda não é alterado, contrariando a opinião do novo presidente da CSN.

Segundo parecer do BNDES, o parecer dos consórcios que avaliaram a CSN divergiram em 18%, portanto estavam dentro do limite do Decreto 724, que manteve o índice de 20% como divergência aceitável entre as avaliações realizadas. Logo, não havia razão para uma nova avaliação.

O mês de abril se inicia com o leilão da CSN, que gerou uma mobilização nacional. Marcado para a sexta-feira, dia 2, só teve encerramento no dia 5, devido a uma série de fatores que impediram sua realização.

Quatro liminares suspendendo o leilão de privatização seriam conseguidas durante o dia 2 de abril, através da 13ª Vara Federal. Alegando falta de transparência no processo de venda da CSN, a juíza Marilena Soares Reis Franco acatou quatro ações, impetradas pelo prefeito de Volta Redonda, Paulo Baltazar, pela OAB de Volta Redonda, e pelos deputados Aldo Rebello (Partido Comunista do Brasil – PC do B) e Paulo Ramos (PDT).

Na sentença de duas páginas conseguida às 11:15, a juíza considerou ponderáveis os argumentos dessas ações, que alinhavam razões de ordem econômica, em virtude do baixo preço fixado para a venda da siderúrgica. Logo em seguida, os oficiais de Justiça foram para a Bolsa de Valores e para o BNDES entregar a sentença de suspensão do leilão.

O deputado Aldo Rebello e o prefeito Paulo Baltazar esperavam a sentença na sede da Justiça Federal e de lá foram para o Tribunal Regional Federal, onde era impetrado pelo BNDES e a União um recurso para a cassação das liminares.

Diante da concessão das liminares, o leilão marcado para 14 horas estava suspenso até receber o resultado do recurso movido pelo BNDES. Contudo, a presidente do TRF, Desembargadora Julieta Lídia Lunz, cassou com um único despacho as quatro liminares que suspenderam o leilão até às 17 horas. A decisão da desembargadora valia para todas as outras liminares que fossem concedidas após a divulgação do despacho.

O tumulto que marcou o leilão não se restringiu apenas à esfera jurídica: quando foi anunciado o início do leilão, às 17:33, os deputados Paulo Ramos e Ciro

Garcia (sem partido) e o prefeito de Volta Redonda tentaram invadir o pregão da Bolsa de Valores a força para impedir a operação, sob a alegação que a venda era irregular.

Eles estavam acompanhados de um oficial de Justiça que tinha ido à Bolsa comunicar sobre um mandado de segurança expedido pela mesma Juíza Marilena Franco, que tratava da necessidade de se incluir no edital de privatização da CSN os programas ambientais da companhia, no valor de US\$ 5,8 milhões.

Além do mandado, uma nova liminar foi concedida pela Juíza Salete Maria Polita Maccaloz, da 7ª Vara Federal, pedindo a suspensão do leilão de privatização. A liminar foi resultado de uma ação popular impetrada por um grupo de intelectuais e parlamentares – dentre eles Barbosa Lima Sobrinho e Miguel Arraes – em dezembro de 1992 e apenas no dia do leilão entraram com um pedido de liminar, ignorada pelo governo, uma vez que o leilão já havia iniciado e possuía a decisão da Desembargadora Julieta Lanz.

Os deputados e o prefeito entenderam que o mandado tinha caráter impeditivo e, de posse da carteira de parlamentares, queriam de todas as formas entrar no pregão da Bolsa, porém foram contidos por policiais.

Além dos políticos, diversos pequenos tumultos e uma agressão, com tentativa de linchamento, marcaram as manifestações contrárias ao leilão da CSN.

O representante do Banco Holandês no leilão, Fernando Spinetti, foi agredido por manifestantes quando tentava chegar à Bolsa de Valores. Os manifestantes estavam presentes em ato convocado pela CUT, CGT, UNE, PC do B, PT e PDT, além de outras entidades civis. Cerca de 30 pessoas correram atrás de Spinetti por cerca de 20 metros, com este escapando de um linchamento porque se escondeu em uma drogaria que fechou as portas antes que os manifestantes pudessem

chegar. Os 300 policiais militares que faziam a segurança na área externa da Bolsa não se envolveram no conflito, que durou alguns poucos minutos.

Também houve diversos pequenos tumultos envolvendo os cerca de 350 manifestantes contra o leilão, segundo cálculo da polícia. Às 17:45, quando começou a chover e o leilão já tinha começado, os manifestantes eram apenas 50.

Por falta de compradores, o leilão só seria encerrado na segunda-feira, dia 5. No dia 2 foram vendidas apenas 35,87 milhões de lotes, pelo preço mínimo de Cr\$ 605,66 por mil ações, correspondentes a 45,5% do capital total da estatal. Haviam sido colocados em leilão 51,21 milhões de lotes, equivalentes a 65% do capital da CSN. Sobraram 15,34 milhões de lotes.

De acordo com as regras do leilão, ele só seria concluído se fosse vendido pelo menos 55% do capital total da empresa. As sobras seriam reservadas aos participantes do leilão que fizessem lances até às 15 horas de segunda-feira. Se estas reservas forem inferiores a 7,46 milhões de lotes o leilão seria cancelado. O leilão fora interrompido às 17:57 pelo leiloeiro Danilo Ferreira por falta de compradores.

O resultado do leilão tinha contrariado as expectativas do BNDES, que previa um ágio de até 30% sobre o preço mínimo. No entanto, seu resultado parcial gerou uma arrecadação de Cr\$ 21,72 trilhões, equivalentes a US\$ 801 milhões.

A corretora Graphus, que operou para um grupo de investidores coordenados pelo ex-presidente da CSN Lima Netto, comprou 13,67 milhões de lotes de mil ações, correspondentes a 17% do capital da empresa. A Graphus operou para um grupo que incluía a Vicunha, a distribuidora de aço Emesa e a Docenave, empresa de navegação subsidiária da Vale do Rio Doce.

As corretoras Bradesco, com 6,04 milhões de lotes, e a Itaú, com 3,65 milhões, ficaram em segundo e terceiro lugar. Bradesco e Itaú estava em negociações com o grupo de Lima Netto. O Bamerindus, que comprou 2,81% das ações já estava fechado com o grupo. Juntos, poderiam ficar com o controle acionário da empresa, juntando-se aos empregados, que tinham direito de comprar até 20% do capital.

Participaram ainda algumas fundações como a Telos/Embratel, a da IBM, a FAPES/BNDES e a Previ-BANERJ, porém com participações inferiores a 1%.

No dia 5 de abril seria concluída a privatização da CSN. Iniciado às 15 horas, trinta minutos depois as ações que faltavam para validar o leilão já haviam sido vendidas. Uma negociação entre o grupo têxtil Vicunha e o Bamerindus, realizada durante o final de semana, possibilitou o fechamento do leilão.

Os maiores lotes de ações ficaram com a Docenave, com 9,5%; Bamerindus e Vicunha com 9,1% e a União de Comércio e Participações, com 7,6%.

Os funcionários da CSN, juntamente com a CBS, poderiam atingir 31,2% das ações da CSN e teriam uma participação expressiva na escolha da direção da companhia. Os maiores acionistas deveriam discutir e acertar o nome do presidente até a realização da primeira assembléia, prevista para o dia 22 de abril. Cabia agora aos empregados e aposentados definir qual banco financiaria sua parte das ações. Estavam na disputa, neste final de negociação, o Unibanco, o Bamerindus, o Banco Nacional de Minas Gerais e o Banco do Brasil.

As moedas podres que os empregados e aposentados iriam utilizar na compra seriam fornecidas pelo Itaú e o Garantia, que chegara a se pré-identificar para o leilão, mas acabou não adquirindo ações. A participação dos empregados e aposentados seria efetivada através dos clubes de investimentos: o Independente afirmava possuir cerca de 3 mil sócios e o CSN, ligado ao Sindicato, 30 mil.

As manifestações no segundo dia do leilão foram bem menos intensas: havia cerca de 50 manifestantes apenas. O momento de maior tensão ocorreu quando os compradores saíram, após o encerramento do leilão. Porém, os 150 homens da Polícia Militar contiveram os manifestantes, que tentavam agredir Jacks Rabinovich, presidente da Vicunha, e Maurício Schulman, do Bamerindus.

Começa a partir de então, uma campanha promovida por Lima Netto para que os trabalhadores comprassem todos os 20% do capital que tinham direito. Lima Netto possuía grande interesse neste ato pois a associação com os trabalhadores garantiria ao grupo liderado por ele o controle acionário da CSN.

Em virtude de seu estrito relacionamento com o Sindicato, que organizou o clube de investimento mais representativo, Lima Netto asseguraria seu retorno à presidência se contasse com o apoio e os votos dos representantes dos trabalhadores no Conselho de Administração da CSN.

E para que a compra das ações pelos empregados se concretizasse era necessário que algum banco as financiasse. Naquele momento, a proposta mais concreta era a do Bamerindus, que liderava um *pool* de bancos composto também por Bradesco, Itaú, Nacional, Unibanco, Real e Graphus.

A data da compra de ações por funcionários e aposentados era no dia 20 de abril. O *pool* de bancos financiaria as ações nas seguintes condições: dois anos de carência, 12 anos para pagar e juros de 8% mais IGP-M ao ano. Tais condições foram consideradas excelentes pelo Sindicato dos Metalúrgicos.

Os trabalhadores que se associarem ao Clube Independente, ligado à CUT, até então teriam o financiamento de suas ações através do Banco Arbi e do Bozzano-Simonsen.

A assembléia geral extraordinária da CSN, onde seriam escolhidos os membros da diretoria e do Conselho de Administração, foi marcada para o dia 23, um dia depois do inicialmente previsto.

Logo após a privatização, ganham forças as denúncias de que a venda da CSN fora orquestrada de maneira a favorecer o grupo ligado à Lima Netto, que era vendedor e comprador ao mesmo tempo. Até o bispo D. Waldyr Calheiros tomou posição, acreditando que realmente houve manipulação da venda para favorecer os interesses de Lima Netto. Segundo o bispo, os empregados estariam sendo coagidos a fazer parte do Clube de Investimentos CSN, ligado ao Sindicato e à Lima Netto, com medo de serem demitidos após a privatização.

Em Volta Redonda, um grupo de ex-empregados da Usina contava que havia clima de terror para pressionar todos a optarem pelo Clube de Investimentos CSN.

Segundo Bartolomeu Citteli (JORNAL DO BRASIL, 17/04/1993), ex-diretor financeiro do Sindicato, a lista de adesão vinha com o nome do chefe do empregado na primeira linha, como forma de pressionar a adesão, já que as demissões continuariam. Para Citelli, Lima Netto teria ainda conseguido que os empregados ficassem com até 20% do capital, enquanto nas demais privatizações a parcela destinado a empregados era de 10%.

Diante de tantas denúncias, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) é instaurada no Congresso para apurar as irregularidades não apenas na privatização da CSN, mas também em todas as outras ex-estatais.

No dia 19 de abril, um dia antes da compra de ações pelos trabalhadores, o Jornal do Vale noticia que, após a demissão de Lima Netto, houve uma corrida dos metalúrgicos para o Clube Independente, com este anunciando que teria cerca de cinco mil sócios. Segundo informa o Jornal, 90% das adesões teria ocorrido após a

demissão de Lima Netto. Até o final da tarde do dia 19, cerca de três mil empregados retiraram senha de atendimento no Clube Independente.

No mesmo dia, o Clube Independente também avisa que os Bancos Arbi e Bozzano-Simonsen desistiram do financiamento, sendo o novo responsável o Banco Sul América, único a manter sua proposta.

O banco se comprometeu em pagar o financiamento para os sócios do Clube Independente em troca das ações subsidiadas. Assim que elas entrassem na Bolsa de Valores, o que aconteceria em julho, parte seria vendida para o pagamento da dívida e o que sobrar voltaria para os empregados.

A compra das ações no dia 20 fora concretizada e cerca de trinta mil trabalhadores adquiriram ações. Deste total, cerca de 28 mil se filiaram ao Clube de Investimentos CSN, enquanto o Clube Independente, apesar da procura no último dia, contava efetivamente com apenas 1,6 mil sócios, fazendo com que ficasse com um percentual ínfimo de ações: 0,43%.

Contudo, as ações compradas pelo Clube de Investimentos CSN eram apenas aquelas do primeiro lote, representando 10% das ações. A compra se deu graças ao financiamento conseguido através de um novo *pool*, composto pelos bancos Nacional, Itamaraty, Bahia, Itaú e América do Sul.

No dia 23, data da assembléia geral dos acionistas, Luizinho e o engenheiro Paraguaçu Tabajaras foram indicados para membros do Conselho de Administração. Maurício Schulman, presidente do Bamerindus, foi nomeado presidente do conselho e como vice, Benjamin Steinbruch, diretor do grupo Vicunha. Na primeira reunião do Conselho, que aconteceu no mesmo dia, foi indicado o nome de Lima Netto para a presidência da CSN. Também nomearam Paulo Yoshida, Luís Xavier, Sylvio

Coutinho e Wilson Nogueira Rodrigues para compor a diretoria da companhia, todos indicados por Lima Netto.

Restava agora aos trabalhadores buscar o financiamento para a compra dos 10% restantes. Como nenhum banco se interessou em financiar o segundo lote de ações, o BNDES, a pedido do Sindicato, postergou para o dia 15 de maio o vencimento da obrigação. Com Lima Netto na presidência, estava sendo cogitada a entrada da CSN na operação de financiamento das ações como avalista.

Ainda no final de abril, Lima Netto recebe a notícia que vai acumular a presidência da CSN e da FEM. A determinação partiu do novo Conselho de Administração. Luiz Xavier, que respondia pela diretoria administrativa da companhia passaria a controlar também a CBS – Caixa Beneficente da CSN.

O fato de a empresa ter sido adquirida por banqueiros e as mudanças nos estatutos da empresa concentrou o poder nas mãos do Conselho de Administração. Por conseguinte, Lima Netto perdia autonomia para tomar decisões. Para se ter uma idéia do controle exercido pelo conselho, qualquer transação comercial que envolvesse quantia superior a US\$1 milhão passaria pelo crivo dos conselheiros. A única liberdade dada à direção da CSN naquele momento era a campanha salarial, que estava se iniciando.

Junto com a posse do novo presidente, surgem as primeiras especulações a respeito de novas demissões. A primeira área a ser atingida seria a de compras, uma vez que a companhia estava desobrigada de cumprir a burocracia que envolvia o processo de aquisição de insumos numa estatal.

O mês de maio se inicia com a negociação salarial, onde o Sindicato propõe reajuste de 80%. A CSN propõe reposição da inflação e aumento real de 7%, o que daria um percentual total de 66,5%. O acordo coletivo sai rapidamente, no dia 10 de

maio, com a empresa dando aumento real de 8%, a reposição da inflação e uma antecipação da inflação que incidiriam sobre todos os ganhos, em torno de 8,06%. Estava acordado os 80% desejados pelo Sindicato. A entidade atribui a rapidez nas negociações à privatização e a sua política de parceria com a CSN.

Após a vitória na campanha salarial, derrota na compra do segundo lote de ações: apesar do adiamento do prazo de pagamento, o Sindicato não conseguiu encontrar bancos interessados em financiar o segundo lote de ações, fazendo com que o Clube de Investimentos CSN comprasse apenas cerca de 1% do lote. Alguns bancos chegaram a sugerir o FGTS dos trabalhadores como garantia, alternativa refutada pelo Sindicato. Com isso os trabalhadores e aposentados, que poderiam ser donos de 20% das ações, tiveram a posse de apenas 12,42% das ações, sendo 11,91% através do Clube de Investimentos CSN e 0,43% pelo Clube Independente. Alguns trabalhadores da CSN isoladamente compraram algumas ações, porém percentualmente representava pouco: 0,08%. As ações que sobraram ficaram à disposição do público.

Na última semana de maio, os primeiros cortes após a privatização são anunciados. Os cortes seriam de forma gradual, de forma a ser psicologicamente menos doloroso e menos desgastante para Lima Netto. Naquela semana, 50 demissões foram realizadas na Superintendência de Compras e Contratos, 18 foram realizadas na Superintendência Geral de Tecnologia de Informação e outras 40 na Superintendência Geral de Expedição e Transporte. As demissões atingiram também as chefias da Diretoria de Operações, com 22 demissões. Na FEM, 130 empregados foram notificados que seriam desligados.

O Sindicato se manifesta afirmando que iria pedir a revisão das demissões na CSN, mas que na FEM a situação era mais complexa. Como era obrigada a

concorrer com diversas empresas para prestar seus serviços, ficava difícil para a FEM manter os empregos com a recessão do país. O Sindicato pregava que era necessário buscar mais obras para serem realizadas pela empresa, como já estava fazendo.

Ainda no final de maio, Lima Netto anuncia um novo programa de recuperação da CSN, que acumulara perdas no primeiro quadrimestre do ano. Estavam previstas 1,2 mil demissões durante um ano, uma média de cem por mês. Lima Netto passa sofrer pressão para qualificar os trabalhadores que estavam sendo demitidos, conforme previa o edital de privatização da CSN.

Naquele momento, a CSN contava com 16.550 empregados. Lima Netto afirma que isto não quebra seu compromisso com o Sindicato, de não demitir em massa. Para Lima Netto, o que caracterizaria demissão em massa era uma redução de 5% da força de trabalho da siderúrgica de uma só vez, algo em torno de 800 postos de trabalho.

Diante das demissões, o Sindicato intervém buscando negociar com Lima Netto a substituição dos cortes por um programa de aposentadoria incentivada. A idéia da entidade era que os empregados em fase de aposentadoria recebessem dois salários extras para abrir mão do cargo. Em contrapartida, poderiam continuar usufruindo do Hospital da CSN. Os mesmos incentivos seriam dados aos trabalhadores que solicitassem seu desligamento, com salários extras variando de um a quatro, conforme posição na tabela de cargos e salários.

O assunto, contudo, acaba sendo abafado com uma nova discussão que surge durante o mês de junho: a venda das ações pelos trabalhadores. Esta discussão se arrasta durante o mês de julho, com o Sindicato esclarecendo dúvidas e afirmando categoricamente que a venda de ações naquele momento não seria um bom

negócio, uma vez que as ações valorizariam ainda mais. Naquele momento, as ações já estavam valendo mais de 400% de seu valor de aquisição, referente ao primeiro lote de 10% subsidiados.

Apesar do alerta, muitos trabalhadores queriam se desfazer das ações para cumprir suas obrigações. Do valor da venda, seria descontado o que o trabalhador devia ao banco financiador e o restante ficaria a sua disposição. As ações puderam ser usadas também como moeda de troca junto à CBS, que construía e financiava algumas casas para os metalúrgicos, recentemente nos bairros de Volta Grande e Vila Rica. Elas poderiam ser usadas para quitar a parte não financiada da compra do imóvel.

Diante da pressão para que a venda pudesse ser realizada logo, o Sindicato se viu obrigado a fazer um cadastramento dos sócios que queriam vender ações, assim como aqueles que queriam comprar, de forma a fazer com que as ações não saíssem do Clube de Investimentos, garantindo a participação dos trabalhadores no Conselho de Administração da CSN.

Uma assembléia é realizada no dia 12 de agosto para os trabalhadores avaliarem a proposta do Sindicato: vender apenas uma parcela das ações de cada trabalhador, ao invés de se desfazer de tudo.

A proposta foi aprovada pelos trabalhadores, que agora precisariam optar, até o dia 23 de agosto, por vender uma parcela de ações que representassem uma quantia equivalente a US\$ 1 mil, que seria recebido em cruzeiros reais entre os dias 1 e 3 de setembro, com a cotação do dólar de 23 de agosto. No dia 16 foi a vez dos aposentados aprovarem a proposta do Sindicato.

As ações foram vendidas e cada trabalhador que optou pela venda teve de desembolsar 26,7% das suas 258 mil ações para obter o equivalente a US\$1 mil.

A partir de outubro, a atenção se volta novamente à CSN, pois Lima Netto vinha perdendo flexibilidade administrativa e gastando grande parte do seu tempo dando explicações aos novos donos da companhia. Foram criados três comitês – técnico, financeiro e comercial – que se reuniam uma vez por semana, enquanto as reuniões do Conselho de Administração aconteceriam mensalmente. Na Usiminas, uma também ex-estatal e agora concorrente, não havia tais comitês e o Conselho se reunia trimestralmente. Diante do fato, o setor siderúrgico especulava que os grupos controladores da CSN não confiavam em Lima Netto.

O problema maior de Lima Netto era com o grupo Vicunha, que detinha cerca de 9% do capital da empresa e tinha assento no Conselho de Administração. O presidente da CSN vinha se indispondo freqüentemente com o vice-presidente do Conselho e um dos herdeiros do grupo Vicunha, Benjamin Steinbruch. Os comentários eram de que os dois possuíam visões diferentes quanto às estratégias da Usina. O grupo Vicunha, por exemplo, defendia que a CSN deveria seguir novos caminhos, como a distribuição de aço e a fabricação de latas. Já Lima Netto achava que ainda não era o momento para mudanças.

Tudo isso fez surgir boatos, durante os últimos meses de 1993, que Lima Netto tinha a intenção de se demitir. Ele negava e dizia apenas que as divergências que podiam estar ocorrendo faziam parte do período de transição de uma empresa estatal para privada. Afirmava, porém, que tinha pretensões políticas, como se candidatar a governador do Estado do Rio de Janeiro, cujas eleições aconteceriam naquele ano de 1994.

Steinbruch admitia que divergências aconteceram, mas que já tinham sido amenizadas. O presidente do Conselho, Maurício Schulman, também era evasivo, negando a existência de divergências. Apesar da negativa, as divergências teriam

se acentuado a partir de dezembro, fazendo com que em fevereiro de 1994, o Conselho definisse uma nova diretoria, com a substituição dos diretores financeiro e comercial por representantes ligados ao Bamerindus e à Emesa, controladores da CSN. Desta maneira, Lima Netto via seus indicados serem afastados, fazendo com que diminuísse ainda mais seu poder sobre os rumos da empresa.

Diante do fato, rumores que sua demissão também estaria próxima começam a ganhar força. Era especulado o nome de Sylvio Coutinho, então diretor industrial, para ocupar a presidência. Foi cogitado ainda, embora com menos força, o nome do engenheiro Guilherme Gazola, da Vale do Rio Doce.

No dia 22 de fevereiro, o Conselho decide fazer a transmissão do cargo de Lima Netto para o novo titular, Sylvio Coutinho, que assumiria interinamente a presidência, acumulando-a com a diretoria industrial. O discurso oficial de Lima Netto foi de que ele estaria renunciando à presidência da CSN para ser candidato a governador pelo PFL (Partido da Frente Liberal), deixando a empresa com o saneamento concluído e com lucro de US\$ 72 milhões.

Ao ser convidado para assumir à presidência da CSN, Sylvio Coutinho impôs apenas duas condições: não realizar demissões em massa e manter a admissão dos alunos da ETPC. O presidente do Conselho, Maurício Schulman, teria concordado com as duas exigências.

A preocupação de Coutinho era a mesma do Sindicato, pois um relatório preliminar feito pela empresa de consultoria McKinsey fazia um paralelo entre a CSN e outras siderúrgicas do mundo, concluindo que a siderúrgica de Volta Redonda poderia funcionar com 9,5 mil funcionários, frente ao quadro atual de 15,6 mil.

Ainda sob a apreensão do afastamento de Lima Netto, no dia 2 de maio o Sindicato inaugura o Centro Médico Odontológico Juarez Antunes com o objetivo de

prestar consultas médicas ambulatoriais e serviços odontológicos a seus filiados, possuindo 50 médicos e 24 dentistas. Desta forma, o Sindicato consolida a assistência social como uma de suas bandeiras, que já havia começado com a organização de eventos e passeios a seus associados, além de publicar os preços da cesta básica em seu boletim, comparando os preços nos principais supermercados da região.

Voltando à CSN, Coutinho, apesar de contrário às demissões em massa, julgava ser necessário que a redução gradual de pessoal continuasse, fato que aconteceria ao longo de todo o ano de 1994, através de demissões e terceirizações, como ocorreu com a Fabrica de Oxigênio (FOX). A fábrica que produzia oxigênio gasoso para a CSN foi terceirizada em novembro, passando todo o serviço para a White Martins, líder nacional de produção de gases industriais.

Outro fato importante aconteceria no final de 1994: apesar da desistência de se candidatar a governador, Lima Netto é eleito para deputado federal pelo PFL, contando com expressiva votação em Volta Redonda e cidades vizinhas.

O ano de 1995 se inicia com a inauguração de mais um Centro Médico-Odontológico criado pelo Sindicato, desta vez em Barra Mansa.

Já em abril de 1995, depois de mais de um ano tendo como presidente interino Sylvio Coutinho, a CSN inicia a definição, através do Conselho de Administração, do nome de seu novo presidente.

Os dois principais grupos controladores, Bamerindus e Vicunha, travavam uma disputa interna para definir quem seria o presidente e para ter o apoio dos trabalhadores acionistas que, somando as ações da CBS, possuíam cerca de 21% das ações da CSN.

O Bamerindus e os outros bancos acionistas – naquele momento, o Bradesco com 8% e o Itaú com 7% – e preferiam o nome de Marcos Jacobsen, então diretor financeiro da CSN.

O grupo Vicunha tinha interesse na permanência de Sylvio Coutinho no cargo e, para tanto, precisaria ser amparado pelos trabalhadores. Coutinho tinha sido empossado para ficar por três meses na presidência e, desde então, Vicunha e Bamerindus travavam uma disputa pelo poder.

O Sindicato faz uma pesquisa de opinião dentre os metalúrgicos e Coutinho aparece como preferido por 96% dos votantes, sacramentando o apoio do Clube de Investimentos e da CBS ao nome do atual presidente, agradando ao grupo Vicunha. Coutinho recebe ainda o apoio do Sindicato dos Engenheiros, do prefeito, do bispo e de políticos da região, provando que toda a cidade estava mobilizada pelo assunto sucessão.

Diante da parceria entre o Sindicato e o grupo Vicunha, o Bamerindus busca então o apoio da ainda estatal Docenave e, para tanto, recorre ao palácio do Planalto. Como a Docenave possuía 9% das ações, poderia ser decisiva na eleição.

O governo federal decide inicialmente apoiar o Bamerindus, cujo maior acionista, José Eduardo de Andrade Vieira, era também Ministro da Agricultura do governo Fernando Henrique Cardoso, eleito presidente da República no final de 1994.

O estreito relacionamento do sócio majoritário do Bamerindus com Fernando Henrique vinha de longa data. O Bamerindus foi, inclusive, um dos maiores contribuintes para a campanha eleitoral de Fernando Henrique, doando US\$276 mil, além da disponibilização de escritórios e jatinhos. As boas relações entre o Bamerindus e o presidente chegavam até seus familiares. No final de 1994, Paulo

Henrique Cardoso, filho de Fernando Henrique, deixou a Rede Manchete para assumir um posto terceirizado na CSN, a convite dos acionistas que representavam o banco.

No dia 12 de maio, Coutinho foi reeleito presidente pelos dois anos seguintes. A grande surpresa da reunião foi a Docenave, que votou com os funcionários e o grupo Vicunha, frustrando as esperanças de apoio mantida pelo Bamerindus. A decisão de votar em Coutinho teria sido uma questão de princípios, pois entre os funcionários da Vale do Rio Doce – controladora da Docenave e uma das empresas na lista de privatização do novo governo – o apoio da estatal ao Bamerindus seria mal visto, podendo até criar uma antipatia dos empregados ao programa de venda da mineradora.

Após a disputa da presidência da CSN, o Sindicato prepara-se para uma nova batalha: as eleições sindicais de 1995, onde um novo embate com a CUT estava sendo travado.

13 A segunda gestão Formigueiro e a reestruturação da CSN (1995-1998)

O mês de junho de 1995 se inicia com a publicação do edital para a inscrição de chapas para as eleições, que seriam realizadas nos dias 10, 11 e 12 de julho.

No mesmo mês, o Sindicato inaugura sua nova sede em Barra Mansa e um novo centro médico, no Bairro Vila Nova. Também é divulgada um projeto de construção de 900 casas para serem financiadas aos metalúrgicos.

O Sindicato segue sua campanha divulgando no início de julho uma pesquisa encomendada ao Ibope, onde 62% dos trabalhadores avaliam com ótima ou boa a gestão Luizinho.

A primeira semana de julho também foi marcada pela divulgação por parte do jornal Diário do Vale (01 e 02/07/1995) de uma conversa capturada por um rádio amador local, envolvendo a CUT em um suposto esquema para fraudar as eleições sindicais. Segundo o jornal, a CUT estaria contratando em Belo Horizonte 240 pessoas para atuar como mesários e fscais na eleição, em apoio à chapa 2, liderada por Jadir Batista. A gravação divulgada era de uma ligação telefônica realizada pela advogada Ellen Mara Ferraz Hazan, que trabalhava para a CUT, para um “sócio” seu da capital mineira. Os mesários participariam de um esquema que previa a adulteração das cédulas, nos mesmos moldes que já teria utilizado nas eleições do Sindicato dos trabalhadores da Açominas.

Após divulgação da gravação, a advogada diz tratar-se de uma montagem, se recusando a comentar seu teor. A imprensa local afirma que a explicação não convence, relatando ainda que ativistas sindicais ligados à CUT e vindos de São Paulo e Rio de Janeiro ameaçavam os jornalistas da região. A CUT afirma que a imprensa local tinha interesse na reeleição de Luizinho e que as denúncias eram uma tentativa de desmoralizar a chapa cutista.

E ao longo do mês o Sindicato continua utilizando seus boletins para anunciar as realizações da gestão Luizinho. Cita inclusive que a decisão da Volkswagen de se instalar em Resende devia-se ao fato de a empresa saber da política do Sindicato da região. Anuncia ainda que a chegada da Volkswagen iria gerar 5 mil empregos diretos e outros 25 mil indiretos (SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE VOLTA REDONDA, 04/07/1995).

Em meio a euforia da ida da fábrica de caminhões da Volkswagen para a região, o Sindicato faz uma previsão animadora do futuro da região em seu boletim de 06 de julho:

Guarde este boletim. Daqui a 10 anos, vocês o mostrarão para seus filhos e netos. Eles verão que a visão da atual Diretoria do Sindicato, liderada por Luizinho, sempre foi a mais correta. Daqui a 10 anos nossa região será tão importante economicamente como o ABC paulista.

[..] temos um trunfo: a política de parceria está atraindo o desenvolvimento e a melhor mão-de-obra está aqui. Por isso, em breve, teremos os melhores salários do país.

Apesar das denúncias e do clima tenso nos dias anteriores, as eleições e sua apuração transcorrem sem problemas e no dia 13, sai o resultado: Luizinho é reeleito. Com 9.416 dos 15.729 votos – cerca de 60% do total, a Força Sindical derrota as chapas cutista de Jadir Batista – que recebeu 6.007 votos – e de Alexandre “Cerezo”, com 306 votos. Os metalúrgicos anularam 685 votos e deixaram em branco 146 cédulas.

O candidato derrotado Jadir Batista responsabilizou a CSN por sua derrota. Segundo o sindicalista, vencedor nas empresas de Barra Mansa, na FEM e em outras empresas metalúrgicas de Volta Redonda, a CSN teria usado sua força para influenciar seus trabalhadores.

Alguns meses depois, em dezembro de 1995, o Bamerindus anuncia sua saída do controle acionário da empresa, reflexo ainda de sua derrota na indicação do presidente da CSN, vendendo suas ações para o grupo Vicunha, Bradesco e Previ pelo valor de US\$250 milhões.

O maior comprador foi o grupo Vicunha, que ficou com 4% dos 9,1% que o Bamerindus detinha, tornando-se o maior acionista individual da CSN, com 13,2% das ações da empresa. Previ e Bradesco compraram, cada um, 2,5% das ações e entram a partir deste momento para o grupo controlador da empresa.

O ano de 1996 começa com a confirmação de uma especulação que surgira ao final de 1995: Luizinho é indicado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso para o cargo de Conselheiro do BNDES, com o sindicalista afirmando que o motivo que o

levou a assumir tal posto foi o mérito na condução da parceria Sindicato-CSN durante sua gestão.

Uma denúncia marca a chegada do mês de abril. A imprensa local afirma que a CGT – entidade sindical que havia perdido espaço para a CUT e a Força Sindical – possuía um esquema montado para tomar o poder no Sindicato e na CSN, através do Clube de Investimentos. O esquema, que contaria ainda com a participação do Sindicato dos Engenheiros, teria como objetivo colocar um engenheiro para conquistar a presidência do Sindicato, cujas eleições aconteceriam somente dois anos depois.

O escolhido seria Darker Valério Pamplona, diretor do Sindicato dos Engenheiros e ex-chefe de Luizinho na SOM. Para que Darker se infiltrasse no Sindicato dos Metalúrgicos, ele assinou uma ficha de filiação ao Sindicato no qual omitia seu cargo. A ficha teria sido levada ao Sindicato através de Luiz Albano, um dos líderes do Formigueiro que havia se desligado da direção do Sindicato e agora articulava com a CGT. Descoberto o esquema, Luizinho abre sindicância para apurar quem no Sindicato poderia ter aceitado a inclusão do engenheiro no quadro de sócios.

Ainda em abril, durante a campanha salarial onde era reivindicado um reajuste de 31,98%, o Sindicato cogita pela primeira vez desde 1990 a possibilidade de haver uma greve na CSN, uma vez que a proposta final da empresa era um reajuste de 10%. O *slogan* da campanha era: “parceria é: toma lá e dá cá”.

Após a negativa da empresa em conceder o reajuste proposto, o Sindicato decide ouvir os trabalhadores para decidir pela deflagração ou não de uma paralisação. Contudo, a possibilidade de greve é logo descartada, com o presidente da CSN afirmando que isso seria “o início do fim da parceria” (DIÁRIO DO VALE,

29/04/1996). A afirmação soou como uma ameaça de aumento no número de demissões que, apesar de continuarem, estavam sendo feitas de forma gradual.

No dia 29 de abril, em assembléia realizada no pátio da SOM, os cerca de 13 mil trabalhadores presentes decidiram seguir a orientação do Sindicato – que havia recuado quanto à paralisação – de aceitar o reajuste proposto pela empresa. Contudo, apesar de aprovar o reajuste, uma pesquisa publicada pelo Diário do Vale de 04 de maio mostrava que 75% deles estavam insatisfeitos com a negociação.

A partir daí começa a polêmica sobre quais teriam sido os motivos que levariam os trabalhadores a acatarem a proposta da CSN. O primeiro ponto questionado foi o motivo que levou o Sindicato a realizar a assembléia dentro da CSN. Naquele 29 de abril o Sindicato chegou a publicar dois boletins. O primeiro, na parte da manhã, marcava a assembléia para fora da Usina. A tarde, outro boletim mudava assembléia para o pátio da SOM. Os empregados entenderam a mudança com uma forma de a CSN pressioná-los e esfriar o movimento, como realmente aconteceu. No dia seguinte, a decisão do Sindicato fora bastante questionada.

Os dias anteriores à assembléia também teriam sido utilizados pela CSN em sua estratégia de pressionar os trabalhadores. Chefes visitavam os empregados em casa e faziam reuniões nos setores da Usina durante o fim de semana anterior. A pauta era a conscientização dos trabalhadores de que a CSN não teria condições de ampliar a proposta de 10% de reajuste salarial. Contudo, empregados com cargo de chefia estavam recebendo abonos extras, que seriam uma compensação pelo esforço de conscientização dos trabalhadores a aceitarem a proposta de 10%.

Com a presença constante da chefia da empresa no pátio da SOM, os metalúrgicos se sentiram fortemente acuados na hora de votar, cujo objetivo naquele

momento era ter um reajuste que repusesse a inflação acumulada nos doze meses, de 19%.

Juntamente com a negociação salarial, surge a notícia de que a então secretária municipal de Fazenda do Rio de Janeiro, Maria Sílvia Bastos Marques, fora convidada para ser a nova super-executiva da CSN.

Ela iria comandar uma espécie de *holding* da empresa, chamada de centro corporativo e que controlaria os negócios nas áreas de siderurgia, energia e logística, estando ligado diretamente ao Conselho, presidido por Benjamin Steinbruch. Pela nova estrutura, Maria Sílvia teria mais poderes que o presidente Sylvio Coutinho. O cargo de secretária de Fazenda tornou Maria Sílvia conhecida no meio empresarial. O sucesso de seu trabalho junto à secretaria rendeu-lhe o apelido de “mulher de US\$1 bilhão”, numa alusão ao dinheiro que Maria Sílvia estava deixando nos cofres da Prefeitura, após três anos saneando as contas do município.

Junto com a nomeação de Maria Sílvia, o presidente do Conselho anuncia um processo de reestruturação da CSN, prevendo a extinção de todas as diretorias existentes e a criação de um novo modelo de administração. O projeto cria duas áreas operacionais: Aço, que cuidaria da produção e comercialização do produto e seria presidida por Sylvio Coutinho, e Diversificação, que cuidaria de investimentos que a CSN pretendia fazer nas áreas de energia e infra-estrutura, como a participação na privatização da Light e Rede Ferroviária Federal. Caberia ao Centro Corporativo as funções de planejamento, financeira, jurídica e de recursos humanos, sob o comando de Maria Sílvia.

Alguns meses depois da reestruturação da alta direção, surgem boatos que a área operacional também sofreria um reestruturação, com informações que de dois a quatro mil trabalhadores seriam demitidos. Os boatos fizeram com que o presidente

do Conselho afirmasse publicamente – após ter recebido um ofício do Sindicato solicitando esclarecimento – que não havia qualquer projeto prevendo demissões em massa. Para o Sindicato, os boatos estavam desestabilizando os trabalhadores e a própria entidade, que poderia perder sua credibilidade.

O presidente da CSN Aço, Sylvio Coutinho, foi à Volta Redonda no final de setembro para esclarecer aos metalúrgicos sobre os boatos recentes. Coutinho afirmou para cerca de 6 mil metalúrgicos que, apesar de não haver demissões em massa, haveria algumas demissões em setores isolados, necessárias para o aumento da competitividade, que seria alcançado através da terceirização de atividades não prioritárias. Tal enxugamento aconteceria através da extinção das vagas daqueles metalúrgicos que pedissem demissão, somadas aos 350 trabalhadores que, naquele momento, já poderiam se aposentar. Ou seja, o enxugamento dos quadros se daria de forma natural, através da rotatividade dos trabalhadores na CSN.

Se não haveria demissões em massa, o mesmo não poderia se afirmar para as aposentadorias. Até o mês de agosto, 492 metalúrgicos aposentaram-se na empresa, com uma média de duas aposentadorias por dia. O Jornal O Dia de 24/09/1996 denuncia ainda que a CSN estaria pressionando trabalhadores que não completaram o tempo para a aposentadoria integral a solicitarem aposentadoria proporcional.

Além da ameaça de demissões, os trabalhadores da CSN possuíam salários inferiores em relação às principais siderúrgicas do país. Segundo pesquisa realizada pelo SENGE divulgada em setembro (O DIA, 26/09/1996), os funcionários da CSN estariam recebendo em média 12,6% menos do que os metalúrgicos da CST e Usiminas. A diferença se estabeleceu após as negociações salariais do mês de

maio. Enquanto os trabalhadores da CST e Usiminas tiveram um reajuste de 21% e 24,19%, respectivamente, os da CSN tiveram 10% de reajuste, sendo inferior à inflação acumulada entre maio de 1995 e abril de 1996, de 18,23%.

Diante das demissões em curso e da possibilidade de demissões em massa, o presidente do SENGE, João Thomaz, conduz um movimento chamado “Reage Volta Redonda”, que reunia representantes das associações de moradores, Igreja Católica e outros sindicatos, como o da construção civil, dos bancários, do funcionalismo público, dos trabalhadores de hotéis e químicos, todos filiados à CUT.

No dia 26 de setembro, o movimento ocupa por duas horas as escadarias do Escritório Central da CSN, em protesto contra as demissões. Nos últimos dias de setembro o Conselho de Administração divulga a notícia de que a FEM deixa de ser subordinada à CSN Aço, passando a se reportar ao Centro Corporativo, que também seria responsável pelas negociações salariais.

Para efetivar legalmente as mudanças na estrutura da CSN, o Conselho de Administração decidiu fazer uma ampla reforma dos estatutos da empresa. Porém, a nova estrutura já começaria a funcionar antes de sua oficialização, com a escolha dos membros dos comitês que supervisionariam as atividades da CSN Aço, Diversificação e do Centro Corporativo.

O Sindicato, através do Clube de Investimentos, não assegurou assento no comitê da CSN Aço, pois a estatal Vale do Rio Doce exigiu para ela uma das vagas. Com isso, os trabalhadores deixaram de ter um representante que pudesse participar das decisões que envolveriam a Usina Presidente Vargas.

Enquanto isso, o SENGE entrega em outubro ofício a Benjamin Steinbruch pedindo o fim das demissões na CSN. Já o Sindicato dos Metalúrgicos encaminha ofício ao presidente da CSN Aço pedindo incentivo aos metalúrgicos que serão

demitidos. Contudo, Sylvio Coutinho já teria afirmado no final de setembro que não aceitaria a proposta de demissão incentivada feita pelo Sindicato, pois o programa prejudicaria a empresa na medida em que funcionários considerados fundamentais poderiam aderir.

Diante do insucesso, o Sindicato ameaça recorrer às vias legais para impedir as demissões. No dia 22 de outubro, o Sindicato reúne seus representantes em frente ao prédio da 2ª Junta de Conciliação e Julgamento do Ministério do Trabalho para entregar um pedido de medida cautelar invocando a Convenção 158 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) contra as demissões.

Diante da possibilidade de responder judicialmente pelas demissões, a direção da CSN Aço decide suspender as demissões por uma semana, de forma a permitir que as negociações com o Sindicato avancem. Uma reunião é marcada para o dia 24, quando o Sindicato seria representado por seu vice, Carlos Perrut, tendo em vista que Luizinho estava em viagem pela Europa para conhecer o modelo de cooperativa de trabalhadores da Itália e Espanha. Após a reunião, o Sindicato decide novamente entrar com a ação, uma vez que não conseguiram convencer Sylvio Coutinho de que as demissões precisavam ser interrompidas.

Enquanto isso, ativistas da Oposição Metalúrgica da CUT participavam de um protesto contra as demissões, criticando a morosidade do Sindicato para se posicionar a respeito dos cortes na CSN.

Diante da postura de Sylvio Coutinho, o Sindicato começa a questionar sua permanência na presidência do Clube de Investimentos, uma vez que a posição da CSN estava divergindo com a dos trabalhadores na questão das demissões.

No dia 26 de outubro, uma reunião com os trabalhadores é realizada pelo Sindicato, onde foi aprovada por unanimidade o afastamento de Coutinho. A

proposta seria apresentada à Luizinho dois dias depois, quando retornaria da Europa. Assim que retorna ao Brasil, Luizinho participa de uma reunião com o Conselho de Administração, cobrando uma posição do Conselho sobre a crise, afirmando que a Usina estava um “barril de pólvora”, tamanha tensão entre os metalúrgicos gerada pela possibilidade de mais demissões. Luizinho chega, inclusive, a cogitar uma greve (DIÁRIO DO VALE, 30/10/1996). O presidente do Sindicato queria também decidir sobre a permanência de Sylvio Coutinho, buscando informações para avaliar se Coutinho estava sendo pressionado pelo Conselho a assumir uma postura rígida quanto às possíveis demissões. Acreditava que a discussão sobre a saída de Coutinho, naquele momento, era precipitada.

Dois dias depois, o presidente do Conselho, Benjamin Steinbruch vai a Volta Redonda para ver de perto o clima que se encontra a empresa e a cidade. Além do presidente da CSN Aço, Steinbruch visitaria representantes de diversos setores da sociedade.

Diante das demissões, Luizinho busca apoio junto ao prefeito eleito de Volta Redonda, Antônio Francisco Neto, para traçar uma ação conjunta para combatê-las. O argumento central de ambos era que, diferentemente dos anos anteriores à privatização, a CSN gozava naquele momento de boa saúde financeira, não havendo porque demitir. Luizinho e Neto fecharam ações conjuntas também em outras questões da CSN que atingiam os trabalhadores e a cidade, como os estudos encomendados pelo Conselho de Administração para avaliar uma possível venda do Hospital da CSN.

Diante da pressão do Conselho para conduzir o processo de reestruturação, que tinha como pilar a redução de quadros e uma agressiva política de terceirizações, Sylvio Coutinho decide pedir demissão da CSN no dia 12 de

novembro, assumindo interinamente o cargo de presidente da CSN Aço o engenheiro Arivair Guido Dall’Stella – recém-admitido na empresa para dirigir a CSN Diversificação – enquanto a CSN buscava um nome para o cargo nos 15 dias seguintes.

Segundo alguns especialistas (O GLOBO, 13/11/1996), a reestruturação na CSN só não ocorreu antes – como nas outras estatais – por conta dos desentendimentos entre os acionistas. Somente após a saída do Bamerindus o grupo Vicunha teria conseguido impor as mudanças.

Um estudo do BNDES publicado no mesmo jornal mostrava que as empresas privatizadas entre 1991 e 1994 conseguiram, em geral, aumentar sua produção, faturamento, investimento e lucro. O ponto mais comum entre todas elas, porém, era a redução do número de empregados: 37% em média.

Após a demissão de Coutinho, Luizinho Ihe oferece a cadeira que ocupa no Conselho de Administração, decretando o fim da possibilidade levantada por alguns sindicalistas de retirá-lo da presidência do Clube de Investimentos. Coutinho, no entanto, recusa a oferta.

Em meio à crise, o prefeito eleito Antônio Neto organiza para o dia 21 de novembro o “fórum contra as demissões”, com a participação da Igreja Católica, de integrantes do movimento “Reage Volta Redonda”, do Sindicato e da CUT da região.

CUT e Sindicato começam a reunião já com uma divergência: as centrais sindicais têm propostas diferentes para as demissões. A CUT criticou a proposta do Sindicato de criar cooperativas, afirmando que tratava-se de um mecanismo para disfarçar a terceirização de mão-de-obra. A CUT, representada por Jadir Batista, busca então discutir o problema dos 240 manobreiros que foram desligados da CSN,

onde ganhavam cerca de R\$700 mensais, e logo em seguida admitidos por uma terceirizada, tendo como nova remuneração cerca de R\$260 mensais.

O Sindicato segue sendo criticado, agora por D. Waldyr Calheiros, que pediu para que a Sindicato fizesse parceria com os operários e não com a CSN. Para o bispo, “não existe parceria entre o grande e o menor”, definindo o relacionamento do Sindicato com a empresa como “um discurso que não se realiza”. O bispo encerra seu discurso mostrando sua apreensão com a situação vivida em Volta Redonda, afirmando que “o trabalhador deixa a empresa na sexta-feira sem saber o que vai acontecer na segunda” (O DIA, 22/11/1996).

Em entrevista ao Jornal O Globo de 25 de novembro, Benjamin Steinbruch afirma em entrevista que os acionistas querem uma empresa moderna e competitiva. Para tanto estavam sendo realizados investimentos em informática, gerando excesso de pessoal. Diante do fato, afirma categoricamente que “os esforços que tiverem de ser feitos, serão feitos”, negando, contudo, que haja um número definido de demissões.

No mesmo dia, Maria Sílvia – diretora-superintendente do Centro Corporativo – afirma numa coletiva à imprensa que a CSN tem por objetivo reduzir seus custos em cerca de 13% até a virada do século e que isto acarretaria demissões.

Informações da CSN davam conta que o número de empregados em 1989 era superior a 22 mil, passando para 15 mil na privatização e encontrava-se com 12 mil funcionários (GAZETA MERCANTIL; JORNAL DO BRASIL; O DIA, 26/11/1996).

Maria Sílvia afirma ainda que os serviços oferecidos pela Fundação General Edmundo Macedo Soares Silva (FUGEMSS), que administra o Hospital da CSN e o Colégio Macedo Soares, seriam terceirizados para que se tornassem mais eficientes, resultando em 130 demissões e no fim da gratuidade do atendimento

médico-odontológico aos funcionários e seus dependentes. A partir de então, os empregados teriam convênio com a Bradesco Saúde e teriam de co-participar com a CSN no pagamento do plano.

Diante das declarações de Maria Sílvia, Luizinho adota uma postura de tentar “esvaziá-la”, insinuando que não era da competência de Maria Sílvia discutir assuntos referentes aos metalúrgicos, uma vez que comandava o Centro Corporativo e não a CSN Aço.

O ano de 1996 se encerra com uma proposta elaborada pelo Sindicato sendo apresentada ao presidente do Conselho, onde era exposta a idéia de criação de uma cooperativa de trabalhadores que, sob a organização do Sindicato, seria responsável pela prestação dos serviços que a CSN viesse a terceirizar, como as áreas de manutenção de informática, telefonia e topografia da siderúrgica.

O ano de 1997 se inicia com a apresentação do novo diretor-superintendente da CSN Aço, José Carlos Martins. Martins seria apresentado aos trabalhadores da Usina no dia 4 sem a presença do Sindicato. Esta seria a primeira vez que Luizinho não participaria de evento oficial da CSN, afirmando que a ausência era uma retaliação às decisões adotadas pela CSN à revelia do Sindicato.

Após o tardio envolvimento na questão das demissões e o insucesso em fazer a CSN rever sua posição de enxugar os quadros, Luizinho vê sua imagem se desgastar perante os metalúrgicos. Em 26 de fevereiro, o jornal local Primeira Página divulga pesquisa onde a figura de Luizinho é rejeitada por 70,7% dos metalúrgicos, que afirmam não acreditar mais em sua liderança. A mesma pesquisa informa que os índices de rejeição de Benjamin Steinbruch e Maria Sílvia são menores que o do presidente do Sindicato. Ou seja, os trabalhadores confiavam mais nos dirigentes da empresa que no Sindicato.

Outro item pesquisado foi a aceitação pelos metalúrgicos da proposta do Sindicato de criação de cooperativas. Cerca de 57% consideraram a proposta ineficiente para resolver os problemas provocados pelas demissões. Outros afirmaram que concordariam com as cooperativas, desde que não fossem dirigidas pelo Sindicato.

Ainda no mês de fevereiro, 119 novas demissões são feitas na CSN, todas na terceira semana do mês. A CUT critica as demissões, enquanto Luizinho sustenta que algumas se fazem necessárias e que, nestes casos, o Sindicato buscaria junto à CSN uma forma de recompensar financeiramente os demitidos.

A postura que o Sindicato estava tomando diante das demissões causadas pelo plano de reestruturação fizeram com que Lima Netto, agora deputado federal, viesse a público criticar a atuação do Sindicato, que fora seu parceiro durante sua gestão. Para Lima Netto, a entidade não mais estava representando a classe operária, podendo perder o apoio dos trabalhadores para a CUT. O ex-presidente sustenta a hipótese de que não havia motivo para demissões em massa naquele instante, ao contrário do que acontecia quando assumiu a então estatal.

Durante o mês de maio, a CSN participa do leilão de privatização da Companhia Vale do Rio Doce, num consórcio formado pela Previ – fundo de pensão do Banco do Brasil –, Banco Opportunity, Nations Bank e BNDESPar – empresa de participações do BNDES –, além de outros minoritários. CSN e Previ ficam, cada uma, com 25% das ações da Vale.

Apesar de comemorada por Benjamin Steinbruch, a participação da CSN na Vale do Rio Doce é crítica por João Thomaz, presidente do SENGE, prevendo que a participação da CSN nas privatizações refletiria em falta de investimentos e mais demissões na Usina Presidente Vargas. Segundo o sindicalista, que também era

engenheiro da CSN, a empresa vinha mantendo o mesmo ritmo de demissões de 1996, que tinha dobrado o número de 1995, que era de cerca de 120 demissões por mês. Apenas em abril, 600 trabalhadores da FEM foram desligados, em virtude da queda do ritmo das obras sob a responsabilidade da empresa.

As demissões não atingem somente a CSN. Em julho, o Sindicato demite 21 funcionários, segundo Luizinho, para evitar que a entidade entrasse num colapso financeiro, que já o tinha levado a fechar os centros médico-odontológicos. O número de funcionários foi reduzido para 67. Os cortes atingiram também os diretores, que tiveram seus salários reduzidos em 10%, gerando o fechamento da sede velha na Avenida Amaral Peixoto e disponibilização do auditório e salão da sub-sede do Retiro para festas e seminários, mediante pagamento de aluguel.

Em julho, a CSN apresenta um novo plano de reestruturação com previsão de extinção de 1,5 mil postos de trabalho. Porém, o número foi revisto, pois a CSN pretendia minimizar os impactos sociais, reduzindo as demissões pela metade, sendo o restante dos postos extintos à medida que os trabalhadores solicitassem sua aposentadoria.

Enquanto Luizinho afirma à imprensa que irá cobrar explicações de Steinbruch, o prefeito Antônio Neto decide fazer o mesmo. O bispo D. Waldyr Calheiros volta a criticar publicamente a postura do Sindicato, acusando-o de conivência com a empresa. Volta Redonda mergulha numa profunda crise, com todos os setores da comunidade avaliando os reflexos da privatização da CSN e seus impactos na cidade.

No final de julho, o SENGE publica o documento "O Peso da Realidade", analisando o desempenho da CSN a partir de 1991, concluindo que o enriquecimento que a CSN estava obtendo se dava graças ao empobrecimento da

comunidade local (O GLOBO, 06/08/1997). Segundo o documento, de 1991 até aquela data, a CSN tinha afastado 12,4 mil funcionários, reduzindo seu quadro de pessoal de 23,8 para 11,4 mil empregados.

Os reflexos das demissões também seriam sentidos na cidade. Segundo o SENGE, a inadimplência ao comércio era recorde, a criminalidade crescera e os pedidos de seguro-desemprego aumentaram 85% durante o último ano.

O mês de julho se encerra com um saldo de 500 demissões. Em virtude da intervenção do Sindicato, as 250 restantes teriam sido canceladas.

O deputado Lima Netto volta a atacar a direção do Sindicato, prevendo a derrota da Força Sindical para a CUT nas próximas eleições. Lima Netto afirmou ainda que as cerca de mil demissões realizadas em 1996 foram discutidas e aprovadas pelo Conselho, do qual Luizinho fazia parte.

Em meio à crise, Luizinho vai à Brasília em agosto encontrar o presidente Fernando Henrique Cardoso para interá-lo sobre os problemas que estavam acontecendo em Volta Redonda desde a privatização da CSN. O presidente da República prometeu-lhe que um ministro iria se reunir com os sindicalistas para discutir soluções para a crise.

Um reflexo da crise gerada pelas demissões era o mercado imobiliário da cidade. A média de locação caiu de uma por dia para quatro por mês, apesar de o valor do aluguel ter abaixado sistematicamente nos últimos seis meses. Estimava-se em 1,4 mil imóveis disponíveis para aluguel ou compra.

Segundo a Prefeitura, as demissões estavam refletindo no número de favelas, onde quatro barracos estavam sendo construídos por dia.

A crise era tão grande que chegou a ser tema de um debate no programa Bom Dia Brasil da Rede Globo do dia 22 de agosto, com a participação de Benjamin

Steinbruch, Maria Sílvia, João Thomaz e Lima Netto, além dos presidentes da ACIAP e da Associação Sul Fluminense das Indústrias Metal-mecânicas (ASIMEC). O Sindicato dos Metalúrgicos não enviou nenhum representante.

Enquanto os representantes da CSN afirmavam que a reestruturação era necessária para tornar a empresa competitiva em escala global, João Thomaz e Lima Netto apresentavam números que demonstravam que a redução da folha de pagamento da CSN não chegava a 4% do faturamento e, em nível mundial, apenas a Usiminas chegava a um nível de gastos com pessoal próximo ao da CSN. Todas as demais siderúrgicas gastavam mais com a folha do que a CSN, consumindo cerca de 18% de seu faturamento.

No dia 24 de agosto, D. Waldyr Calheiros escreve uma carta à comunidade convidando-a a participar de um ato público contra as demissões da CSN no dia 30 de agosto.

Um dia depois, a Gazeta Mercantil publica dados do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano da prefeitura de Volta Redonda, indicando que na cidade haviam cerca de 15 mil desempregados, desconsiderando as pessoas que nunca tiveram carteira assinada e que trabalham no mercado informal, que havia proliferado nos últimos meses.

Representantes da Associação Comercial e Industrial acreditavam que a CSN parou de investir em Volta Redonda porque estava tendo que pagar a aquisição de outras empresas, como a Vale do Rio Doce.

Após a privatização, a CSN tinha criado o Cinturão do Aço, que era formado por 32 pequenas e médias empresas escolhidas por ela para serem suas fornecedoras, financiando-lhes a aquisição de matérias-primas. Estas empresas também começaram a sentir os efeitos da reestruturação, com a CSN diminuindo

suas encomendas e comprando de outros fornecedores que apresentavam preços mais competitivos. Desde janeiro, a CSN havia reduzido em 30% o volume de encomendas, gerando a demissão de 1,7 mil empregados dessas empresas.

No dia 30 de agosto, o Bispo D. Waldyr Calheiros, que desde 1988 não participava de manifestações populares, comanda o ato “Grite por Volta Redonda”, reunindo cerca de 2 mil pessoas na Praça Juarez Antunes em protesto contra as demissões na CSN. Antes de o bispo falar, Vicente Paulo da Silva, o Vicentinho, do diretório nacional da CUT, atacou a política de parceria do Sindicato local, ligado à Força Sindical. Propôs a criação de um espaço para discussão de alternativas para o município, além de sugerir o fortalecimento do sindicalismo de esquerda.

Benjamin Steinbruch reage afirmando que as manifestações contra a CSN poderiam prejudicar novos investimentos na região, citando como exemplo a Peugeot-Citroën, que estaria reestudando a sua escolha pela cidade de Porto Real para montar sua fábrica. Steinbruch chega a se encontrar com o bispo para esclarecer suas posições e pedir moderação, pois as manifestações seriam prejudiciais tanto à CSN quanto à cidade.

Passivo durante as manifestações acontecidas nos últimos meses, o Sindicato assume lugar de destaque em Volta Redonda no início de setembro, quando vem a público manifestar sua intenção de vender 4,2% das ações da CSN de posse do Clube de Investimentos. Embora a medida tenha sido proposta à Steinbruch – que anunciou seu apoio como uma forma de ajudar os metalúrgicos com problemas financeiros –, pelos menos quatro mil acionistas não queriam vender seus papéis naquele momento.

Na proposta de venda das ações do Clube estava previsto que estas seriam oferecidas inicialmente aos metalúrgicos, e em seguida ao mercado financeiro.

O Sindicato também se engaja na luta contra a reforma da previdência, que previa o fim das aposentadorias especiais e proporcionais.

No dia 10 de novembro, Luizinho renuncia seu cargo de representante do Clube de Investimentos no Conselho de Administração, assim como Sylvio Coutinho renuncia à presidência do Clube. Eleições são marcadas para uma semana depois, cabendo aos cotistas do clube decidir quem deverá dirigi-lo. O Sindicato apoiaria explicitamente a chapa Invest, que tinha como principal proposta a viabilização da venda das ações pelos trabalhadores.

No dia 17, cerca de 2 mil sócios do Clube vão às urnas e a eleição é vencida pela chapa Invest, liderada por Antônio Francisco dos Santos, diretor de Serviços Assistenciais e de Ensino da FUGEMSS. Antônio Francisco dos Santos assume o cargo de presidente, enquanto o de vice-presidente é ocupado por Vagner Laerte Ardeo, superintendente-geral de Planejamento Estratégico da siderúrgica, ligado a Maria Sílvia.

A principal proposta defendida pela chapa era a liberação de 91% das cotas bloqueadas para comercialização em 1998. Para tanto, seria preciso liquidar o passivo de R\$87 milhões que o Clube tomara emprestado no sistema financeiro para a compra das ações, quando a CSN fora privatizada.

Na última semana de novembro o Sindicato se vê envolvido em nova crise. O presidente do SENGE, João Thomaz, e quatro diretores da entidade foram proibidos pelo vice-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Carlos Perrut, de se filiarem a esta entidade, sob a alegação que o estatuto do Sindicato não previa a associação de engenheiros. Segundo Perrut, a intenção de João Thomaz ao tentar se filiar ao Sindicato dos Metalúrgicos era concorrer às eleições de 1998.

João Thomaz e seu grupo entram com ação na Justiça para assegurar-lhes o direito de filiação no Sindicato dos Metalúrgicos, obtendo parecer favorável. Embora João Thomaz negasse, a imprensa da região comentava que sua intenção era realmente montar uma chapa para disputar as próximas eleições sindicais. Como o Sindicato dos Metalúrgicos era bem maior e mais forte do que a entidade que eles representavam, teriam maior poder para negociar com a CSN propostas como o fim das demissões e o fortalecimento das empresas fornecedoras locais.

Ao ano de 1998 começa com a contabilização dos demitidos no ano anterior: ao todo, foram 1,7 mil demissões.

Logo no início de janeiro, Luizinho pede licença do cargo de presidente do Sindicato, alegando que seria mais útil à entidade atuando mais intensamente na CNTM, em Brasília, onde fora eleito como vice-presidente. Carlos Perrut, vice-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, assume a presidência. Contudo, Luizinho não deixava de compor a diretoria do Sindicato: assumiu a Diretoria de Imprensa. Com isso, o sindicalista passaria dois dias em Brasília e os demais em Volta Redonda.

Luizinho afirma ainda que seu afastamento não significa uma pretensão de se candidatar a algum cargo eletivo nas eleições de 1998, muito menos prevê dificuldades para a chapa da Força Sindical nas eleições para o Sindicato, afirmando que o sucesso da chapa dependeria do resultado do acordo coletivo daquele ano com a CSN.

Também em janeiro acontece a venda da FEM para o grupo Inepar, criando a empresa Inepar-FEM Equipamentos e Montagem S.A. A FEM possuía 2.659 trabalhadores em 1998, sendo transferidos para a nova empresa apenas 1.347. O

restante dos trabalhadores continuariam na CSN, porque trabalhavam na área de manutenção da Usina, que continuaria sob a responsabilidade da CSN.

Retornando à esfera sindical, o novo presidente do Sindicato, Carlos Perrut, decreta o fim da parceria Sindicato-CSN algumas semanas após sua nomeação. Segundo ele, seria colocada uma nova postura sindical, chamada de “Soma Positiva”, onde o Sindicato manteria as negociações com a CSN durante o acordo. Porém, se a empresa descumprisse alguma cláusula econômica ou social, o Sindicato acionaria de imediato a Justiça, sem procurar o diálogo com a companhia. A primeira questão onde a Justiça poderia ser acionada era referente ao plano de saúde dos aposentados, que estava previsto no edital de privatização e a CSN dava sinais que pretendia cortá-lo.

O acordo coletivo, definido por Luizinho como ponto-chave das eleições sindicais, começa a ser discutido já em fevereiro, quando o Sindicato realiza uma pesquisa para saber a opinião dos metalúrgicos a respeito de um dos pontos da proposta da CSN: a implantação do turno de oito horas, em detrimento ao vigente desde a greve de 1988, de seis horas. A CSN alegava que a troca de turno gerava perda de produtividade e que os turnos de oito horas já eram realidade em outras siderúrgicas do país. O turno de seis horas fazia com que a Usina Presidente Vargas tivesse maiores custos e diminuía sua competitividade perante as demais siderúrgicas.

O resultado da pesquisa demonstrou a resistência dos trabalhadores à mudança: dos cerca de 4,5 mil trabalhadores que votaram, apenas 91 aceitavam o turno de oito horas, apesar de a CSN acenar com a possibilidade de dar um abono salarial de 20% para quem trabalhasse em turno.

Para a direção da CUT da região, comandada por Jadir Batista – virtual candidato às eleições sindicais – a implantação do turno de oito horas traria como consequência a demissão de cerca de 2,7 mil trabalhadores, uma vez que os turnos diários cairiam de quatro para três.

O confronto CUT e Força Sindical se acirra no início de março, quando a CUT descobre que os diretores do Sindicato fizeram mudanças nos estatutos com o objetivo de impedir que seus candidatos se inscrevessem nas eleições sindicais, previstas para junho.

Segundo a CUT, que acionou a Justiça para assegurar seus direitos, as modificações teriam sido feitas sigilosamente no dia 20 de outubro de 1995, numa assembléia em que apenas cem diretores, ativistas e simpatizantes do então presidente do Sindicato, Luizinho, participaram num hotel de turismo, em Penedo. Contudo, as alterações feitas no estatuto só foram registradas no cartório no dia 29 de agosto de 1997 e só tornadas conhecidas no final de fevereiro, quando a CUT anunciou que iria apresentar uma chapa para concorrer com a atual direção do Sindicato.

A mudança mais controversa foi a que dava plenos poderes ao presidente, podendo inclusive substituir a comissão eleitoral – que antes era nomeada por uma assembléia de metalúrgicos. Com isso, poderia cassar os nomes de candidatos opositores que julgasse conveniente. Ainda fazia parte das mudanças a alteração do mandato do presidente da entidade, de três para quatro anos, e a possibilidade de reeleição do presidente com mais de dois mandatos, algo que fora proibido pelo estatuto elaborado em 1989.

Para Jadir Batista, tratava-se de um golpe dado por Luizinho para manter seu grupo no poder, ao perceber o desgaste que vinha sofrendo desde 1997. Acusa,

ainda, Luizinho de ter sido manipulado por Lima Netto e Sylvio Coutinho, sem os quais não conseguia tomar nenhuma ação, como visto na questão das demissões (DIÁRIO DO VALE, 04/03/1998).

Ainda em março, confirmam-se as especulações de que a FEM seria transferida para a cidade de Araraquara, onde estava situada uma das fábricas do grupo Inepar. Com essa transferência, o número de demitidos poderia chegar a mil.

A CUT começa a questionar a compra da FEM, afirmando que o grupo Inepar só teria comprado a fábrica para tirá-la do mercado, uma vez que era sua concorrente.

Diante da possibilidade de mais demissões, o movimento “Grita Volta Redonda” – do qual a CUT participava – organiza uma manifestação para o dia 8 de abril, na Praça Juarez Antunes, com o objetivo de (1) conscientizar a população sobre as demissões que poderiam acontecer caso o turno de oito horas fosse implantado e de (2) protestar contra a transferência da FEM e a demissão de seus trabalhadores.

Diante da resistência dos trabalhadores, a CSN retira o turno de oito horas da pauta do acordo coletivo de 1998, podendo assim fechar as negociações com o Sindicato. A entidade afirma que a retirada do turno de oito horas da pauta é uma vitória sua e de todos trabalhadores.

Na terceira semana de março, a CUT divulga à imprensa sua intenção de criar um novo Sindicato, o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Siderúrgicas, Automóveis, Caminhões e Ônibus, tendo como presidente Jadir Batista. O Sindicato dos Siderúrgicos, como ficaria conhecido, abrangeria além dos trabalhadores de Volta Redonda, os da Volkswagen em Resende e os da Peugeot-Citroën, que começaria a se instalar naquele ano, em Porto Real.

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, Carlos Perrut, afirma que a criação de um sindicato paralelo é inconstitucional e nem mesmos os integrantes da CUT estavam coesos quanto a esta decisão. Haveria um grupo que apoiava a inscrição de uma chapa para concorrer às eleições do Sindicato.

O Sindicato dos Siderúrgicos começa a filiar trabalhadores nas fábricas, uma vez que a sede e as sub-sedes não estavam organizadas. A sede ficaria em Resende, com uma sub-sede em Barra Mansa e outra em Volta Redonda, esta última funcionando no diretório do PT local.

Em meio ao surgimento do novo sindicato, a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos prossegue com a campanha salarial. A proposta enviada pela CSN atendia algumas reivindicações do Sindicato, a saber: o incentivo à aposentadoria com o pagamento da multa de 40% do FGTS em até 180 dias; um empréstimo de até R\$ 1,5 mil, tendo como limite o salário-base do trabalhador; prorrogação do prazo para pagamento de um empréstimo de até R\$500, oferecido em 1997; e uma bonificação de férias de 70%.

Todavia, a proposta de reajuste salarial de 10% fora rejeitada. A contra-proposta da CSN era reajuste zero e pagamento da participação dos lucros em até 72 horas após assinatura do acordo. Os metalúrgicos teriam ainda que desembolsar 20% do valor das consultas do plano de saúde – exceto para grávidas e crianças até 1 ano; ter o adicional noturno reduzido de 60% para 40%; e reduzir o adicional de hora-extra de 100% desde a primeira hora para 50% nas duas primeiras e 75% para a terceira e quarta horas.

A proposta deveria ser levada para a assembléia de trabalhadores no dia 2 de abril, contudo fora suspensa por decisão da Justiça, que concedera liminar aos aposentados João Neves Nóbrega e João Batista de Araújo, dois diretores do

Sindicato dos Siderúrgicos. De acordo com os aposentados, a assembléia teria que ser convocada com, no mínimo, três dias de antecedência, conforme manda o estatuto da entidade, além de garantir também a participação dos aposentados. Como estava marcada para acontecer no pátio da SOM, dentro da Usina, havia boatos que a CSN não permitiria o ingresso de aposentados, que poderiam ser prejudicados em itens que os envolvessem.

A assembléia foi remarcada para o dia 6, no mesmo local, onde foi aprovada a proposta da CSN, decretando que os então 10,5 mil funcionários da empresa não teriam aumento salarial. Questionado se isso representaria uma derrota, Perrut afirma que “o importante é manter os empregos”, referindo-se à cláusula do acordo coletivo que proibia a CSN de demitir por conta de nova reestruturação (O DIA, 07/04/1998).

Diante do reajuste zero, o movimento “Grita Volta Redonda” realizou dois dias depois manifestação na Praça Juarez Antunes, repudiando a assinatura do acordo. Para o movimento, o pagamento antecipado da participação nos lucros e a desistência do turno de oito horas foram utilizados apenas como forma de pressionar os trabalhadores a aprovarem rapidamente o acordo. A manifestação, entretanto, contou com a presença de menos de 50 pessoas.

Na terceira semana de abril, cerca de um mês antes das eleições sindicais, o Sindicato toma uma nova medida polêmica. Após o presidente do SENGE João Thomaz, um dos líderes do movimento de oposição ao Sindicato, ter conseguido na Justiça se filiar ao Sindicato dos Metalúrgicos, este através de seu advogado recorre da decisão judicial e um liminar suspende a filiação de Thomaz e seus cinco diretores. João Thomaz recorre em segunda instância, porém o tempo de julgamento era de 90 dias, inviabilizando a inscrição de sua chapa, cujo prazo era dia 24 de

abril. Desta forma, o Sindicato consegue deixar a principal liderança de oposição fora da disputa.

Logo em seguida, no dia 1º de maio, a CUT lança publicamente sua chapa, liderada por Jadir Batista, do Sindicato dos Siderúrgicos, com sua campanha calcada em três pontos básicos: manutenção do emprego, dos salários e do direito à cidadania.

Semanas antes das eleições uma pesquisa realizada pelo Instituto Informa de Pesquisas de Opinião Pública a pedido do Clube dos Diretores Lojistas de Volta Redonda é divulgada no Diário do Vale, de 06/05/1998. A pesquisa mostrava que 78% dos entrevistados acreditavam que a situação da cidade havia piorado depois que a CSN tinha passado a ser administrada pela iniciativa privada. A pesquisa fora realizada entre os dias 16 e 22 de abril e ouviu cerca de mil pessoas, dentre comerciantes, funcionários da CSN e empregados das áreas de metalurgia e construção civil.

Como 1998 foi ano de Copa do Mundo, as eleições sindicais – que geralmente ocorriam em junho – foram antecipadas para os dias 11, 12 e 13 de maio. E, apesar da campanha da oposição e das demissões, Carlos Perrut é eleito com 6.490 votos, representando 54% do total, derrotando a chapa da CUT, decretando a continuidade da Força Sindical à frente do Sindicato. A posse da diretoria para o novo mandato, agora de quatro anos, se daria apenas no dia 8 de setembro.

Com a confirmação da vitória nas eleições, Perrut procura o bispo D. Waldyr Calheiros, que optou pela neutralidade durante as eleições, em busca de seu apoio. Ele expôs ao bispo os planos que a direção do Sindicato tinha para a requalificação profissional dos trabalhadores e para a manutenção do emprego. Falou ainda que a

CSN se comprometera em dispensar funcionários somente através de aposentadorias e que o turno de oito horas só seria discutido novamente em 2002.

Após as eleições, a atenção do Sindicato se volta para o desbloqueio das ações do Clube de Investimentos, que agora se chamava CSN Invest. Com a previsão de que as ações poderiam ser negociadas em breve, surgem boatos de que CSN faria seus funcionários possuidores de ações no clube – cerca de 7,5 mil – assinar uma declaração onde era determinado períodos legais dentro dos quais os trabalhadores não poderiam negociar suas ações. Pela declaração, as ações da empresa não poderiam ser negociadas de 1º de janeiro até a data da publicação dos balanços referentes ao ano anterior; do 1º dia dos meses de abril, julho e outubro até a data de arquivamento na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) das informações contábeis relativas ao trimestre do exercício social; no período entre a decisão tomada de aumentar o capital social, distribuir dividendo, bonificações em ações ou desdobramentos destas e a publicação dos respectivos editais e anúncios; além de outras épocas determinadas pelo Conselho de Administração e pela diretoria da CSN.

O Sindicato entendeu a ação como uma interferência da empresa, que estaria pressionando os trabalhadores a assinar sob pena de demissão, e que a declaração não tinha validade jurídica, orientando os trabalhadores que já tinham assinado a procurarem a entidade. A CSN, no entanto, garantiu que apenas os trabalhadores que tinham acesso a informações privilegiadas precisariam assinar a declaração.

Em junho, a discussão das ações perdem importância – pois só poderiam ser negociadas no ano seguinte – para o anúncio da data da transferência da Inepar-FEM para Araraquara. No dia 19, a direção da empresa comunica aos 260 trabalhadores restantes que a unidade seria transferida para a cidade paulista em

dezembro, quando terminava o contrato de utilização da fábrica no interior da Usina Presidente Vargas.

14 A atual gestão do Sindicato (1999-2005)

Apesar de não haver demissões em massa, a CSN continua com seu programa de reestruturação, utilizando a terceirização e a rotatividade mensal da empresa para reduzir seus quadros, uma vez que as vagas não eram repostas. Desta forma, a CSN consegue enxugar seus quadros, iniciando 1999 com 9,8 mil trabalhadores.

A nova diretoria do Sindicato, comandada por Carlos Perrut, tinha tomado posse em setembro e, pela primeira vez, Luizinho não ocupava nenhum cargo representativo na diretoria, apesar de ainda influenciar as decisões da entidade.

Em 1999, a CSN volta a discutir a implantação do turno de oito horas, apesar de ter se comprometido a só discutir este assunto em 2002. Para estimular os trabalhadores a aderirem ao turno, estavam sendo estudadas três alternativas. A primeira consistiria em dar um abono entre 10% e 20%. Na segunda, a exemplo do que fora feito na Açominas, a CSN daria um prêmio salarial de 5 a 8,8 salários e uma estabilidade de sete meses para quem trabalhasse no regime de turno. E, por último, um pequeno reajuste salarial com a adoção de um sistema de demissões incentivadas.

No dia 23 de março, em virtude de uma nova reestruturação administrativa, Maria Sílvia é nomeada presidente-executiva da CSN, sendo indicada pelo presidente do Conselho Benjamin Steinbruch e aceita por todos os demais acionistas. A primeira medida que afetou os trabalhadores após a indicação de Maria Sílvia para ocupar a presidência da CSN foi a extinção do pagamento do adicional

de periculosidade, pago há mais de 40 anos, que representava 30% do salário-base e pago a cerca de 3,8 mil empregados.

A reação de Perrut foi imediata. Enviou, naquele mesmo dia 23 de abril, um requerimento à presidência, onde demonstrava ser contrário à proposta e cobrando um laudo técnico especializado, elaborado conforme definição da NR-15, norma regulamentadora do assunto. Apesar da interferência do Sindicato – chegando a recorrer à Justiça – o fim do adicional não foi revogado. Além do fim do adicional, a CSN informara que a Superintendência Geral de Fundação (SGFO) seria terceirizada, gerando a demissão de 150 metalúrgicos.

Em maio de 1999, durante a campanha salarial, a CSN se posiciona novamente com proposta de reajuste zero e implantação imediata do turno de oito horas. Além destes itens estava previsto o limite de três dependentes por empregado no plano de saúde, o aumento de 20% para 60% do valor pago nas consultas médicas e a perda de 5% da participação nos lucros por cada trabalhador que morresse em serviço.

Diante de nova ameaça, graças à intercessão de D. Waldyr Calheiros, CUT e Força Sindical se unem à Igreja e à prefeitura para protestar contra as possíveis demissões. Na noite do dia 12 de maio, 1,5 mil pessoas participaram da manifestação na Praça Juarez Antunes, com o Sindicato afirmando que os trabalhadores poderiam entrar em greve.

Novo plebiscito é realizado junto aos trabalhadores, com 2.061 votando contra a volta do turno de oito horas e 1.809 votando a favor. Enquanto a votação do ano anterior mostrava que a imensa maioria dos trabalhadores rejeitavam a volta do turno de oito horas, em 1999 os metalúrgicos estavam divididos, segundo os críticos da CSN, em virtude de pressões que estariam recebendo.

Diante de nova resistência, a CSN decide novamente retirar da pauta de negociações a adoção do turno de oito horas, contudo não descarta que o assunto seja retomado posteriormente.

Os líderes do movimento também criticavam as empreiteiras da CSN, que traziam trabalhadores de outras cidades para prestarem serviços à CSN, enquanto Volta Redonda e região sofriam com o agravamento do desemprego, com 15% da população economicamente ativa sem trabalho (JORNAL DO BRASIL, 16/05/1999).

A CSN faz uma contra-proposta, aceita pelos metalúrgicos em votação secreta realizado no dia 23 de maio: reajuste de 2% - contra 16,8% proposto pelo Sindicato – e limite de quatro consultas médicas mensais, pelas quais os trabalhadores pagariam 20%. Acima disto, o desconto seria de 60%.

Em junho, o Sindicato dos Siderúrgicos volta a disputar com o Sindicato dos Metalúrgicos a legitimidade de representar uma parte dos trabalhadores da CSN. Após ter seu registro cassado em maio pelo Ministério do Trabalho, o Sindicato dos Siderúrgicos consegue em junho uma liminar expedida pelo juiz Marcos Augusto de Sousa, da 2ª Vara Federal do Distrito Federal, reconhecendo a legitimidade da entidade.

O Sindicato dos Metalúrgicos afirma que iria lutar pela impugnação do registro do adversário, pois este estaria violando a lei da unicidade sindical, prevista no artigo VIII da Constituição Federal. Para o Sindicato dos Siderúrgicos, a entidade não fere a lei, uma vez que representa categorias que não incluem as ligadas exclusivamente ao setor metalúrgico. Pela ótica do sindicato cutista, cerca de 67% dos trabalhadores da CSN exerciam atividades ligadas à siderurgia, e não à metalurgia.

De posse da liminar, o Sindicato dos Siderúrgicos queria anular os acordos firmados pelo Sindicato dos Metalúrgicos nas empresas da região em relação às categorias que diziam representar, como trabalhadores de aciarias, alto-fornos, coquearias, ferrosos, fundição e laminados. A entidade cutista chegou a encaminhar uma pauta de reivindicações à CSN, reivindicando 10% de reposição salarial.

Ainda em 1999, o Sindicato dos Siderúrgicos foi cassado por decisão do Juiz Tourinho Neto, do Tribunal Regional Federal da 1ª Região, em Brasília, que confirmou que a entidade não poderia existir na mesma base e com a mesma representação do Sindicato dos Metalúrgicos.

No mês de setembro, enfim é confirmada a venda das ações dos trabalhadores e aposentados, sócios da CSN Invest. O dia 10 de setembro, era o prazo final para que os cotistas solicitassem o resgate de suas ações bloqueadas. Dos 15.782 cotistas que estavam com saldo bloqueado em virtude do financiamento das ações, 13.478 foram solicitar o resgate, representando 85,4% do total.

No dia 21, o CSN Invest liberava R\$ 19 milhões àqueles que solicitaram a venda de suas ações. A partir daquela data, quem não pediu o resgate poderia fazê-lo a qualquer momento. Os recursos foram divididos da seguinte forma: quem não tinha resgatado nada desde a privatização, recebeu R\$ 895,35; o cotista que resgatou US\$1 mil em 1993 teve direito a R\$643,15; e para aqueles que, além da operação de 1993, sacaram em 1995 58% do seu patrimônio líquido, o valor a ser liberado seria de R\$344,16. Os R\$19 milhões liberados pelo CSN Invest seriam, essencialmente, utilizados para pagar dívidas contraídas pelos metalúrgicos e aposentados. Estava decretado, desta forma, o fim da participação dos trabalhadores no Conselho de Administração da CSN.

Ainda em setembro a CSN impõe o turno fixo de oito horas para os trabalhadores da guarda patrimonial e bombeiros da Usina, apesar da tentativa frustrada do Sindicato de reverter a decisão. Diante da implantação do turno, a CUT entra com uma ação na Justiça do Trabalho questionando sua legitimidade. E a Justiça do Trabalho, por intermédio da Procuradora Júnia Bonfante Raymundo, dá um parecer totalmente favorável à CSN. Pelo parecer, se a CSN quisesse implantar o turno fixo de oito horas, sem consultar o Sindicato e os metalúrgicos, estaria agindo estritamente dentro do que prevêem a Constituição e a CLT.

Com este amparo jurídico, a CSN decide, nas negociações salariais de 2000, que se iniciariam em março do mesmo ano, negociar junto ao Sindicato a implantação do turno de oito horas para os metalúrgicos. Pelo terceiro ano consecutivo, a empresa colocaria na pauta de negociações a implantação do turno, considerada essencial para aumentar a competitividade da siderúrgica. O Sindicato manteve sua posição contrária à implantação do turno, uma vez que poderia gerar até 2,5 mil demissões.

A CSN, desta vez, estava decidida a implantar o turno, com Maria Sílvia se encontrando durante o mês de março com gerentes e supervisores da usina, deixando uma recado: caso o turno de revezamento de oito horas não fosse aceito pelos trabalhadores, a empresa implantaria o turno fixo, uma vez que este era reconhecido como legal pela Justiça do Trabalho, dispensando sua aprovação no acordo coletivo.

Naquele ano, Perrut se encarregaria de buscar apoio da prefeitura para organizar a resistência contra o turno de oito horas. A CUT e a Igreja – que na figura do bispo foi a principal articuladora do movimento contra o turno nos anos anteriores

– não foram envolvidas no movimento, com o presidente do Sindicato afirmando que não fariam diferença, pois quem decidiria seriam os metalúrgicos (AQUI, 03/2000).

A CSN propôs 8% de reajuste salarial, garantia de emprego e mais 2,5 salários bases em troca da implementação do turno de oito horas. Apesar da CUT tentar adiar a assembléia marcada para o dia 14 de abril, alegando que os empregados estariam sofrendo pressões de suas chefias, esta acontece e uma votação secreta decide pela aceitação do turno de revezamento de oito horas. Foram 2.134 votos favoráveis e 1.797 contra à proposta.

Para D. Waldyr Calheiros, a diferença de votos não foi significativa e os trabalhadores tiveram de escolher entre manter o emprego ou aceitar o turno de oito horas. Para o bispo tinha sido “a vitória do medo” (DIÁRIO DO VALE, 15 e 16/04/2000).

O ano de 2001 transcorre sem significativos acontecimentos no Sindicato, com suas atividades voltadas à negociação salarial com as empresas da região. A CSN continua com sua política de enxugamento de pessoal, porém de forma bem mais amena que nos anos anteriores.

No ano seguinte, em 2002, aconteceriam as eleições sindicais que elegeriam a diretoria para o período 2002-2006. Já em março, uma série de denúncias são feitas pela CUT contra o Sindicato. Um grupo de sindicalistas da CUT informou que estava movendo duas ações judiciais contra o Sindicato, em virtude deste ter publicado o edital de convocação para as eleições sindicais apenas no Diário Oficial de Justiça do Estado do Rio, o que fez com que a CUT não tomasse conhecimento deste a tempo de registrar sua chapa. As duas ações pediam a anulação das alterações do estatuto do Sindicato e a suspensão do processo eleitoral em curso. Entre os argumentos apresentados pela CUT, estavam possíveis irregularidades na

convocação da assembléia que alterou os estatutos do Sindicato, uma vez que esta deveria ter sido convocada através do boletim da entidade, o que não aconteceu. Enquanto o assunto era discutido judicialmente, Perrut se reelegia para um novo mandato, com duração até 2006.

Quanto à CSN, no dia 30 de abril, Maria Sílvia anuncia oficialmente seu desligamento da CSN por razões pessoais. Em seu lugar, assume o presidente do Conselho, Benjamin Steinbruch, que tinha como principal missão avançar as negociações de uma possível fusão da CSN com o grupo siderúrgico anglo-holandês Corus. Para analistas de mercado (JORNAL DO BRASIL, 30/04/2002), Maria Sílvia teria sido demitida por estar se destacando mais do que a própria empresa, utilizando-a para fazer promoção pessoal. A ex-presidente da CSN estava se tornando um mito, servindo de referência para assuntos variados, de moda a presença feminina nos altos escalões das empresas brasileiras. Diante de tanta exposição, sua presença estava incomodando os acionistas, que já vinham discutindo sua saída desde o início daquele ano.

Ainda durante este período, é anunciada a terceirização da parte da FEM que havia ficado com a manutenção da usina. Com isso os 2 mil empregados da empresa seriam demitidos e apenas 30 seriam readmitidos pelas empresas ABB, Sanhyu e Ormec.

Durante as negociações salariais de 2002, a renovação do turno de revezamento é aceita pelos trabalhadores em troca de um abono de R\$2,2 mil e de um adicional de 8% sobre o salário base daqueles que trabalham em regime de turno.

Em outubro de 2002, em meio às incertezas trazidas pela possível fusão com a Corus, a CSN lança um novo plano de demissão incentivada, voltado para os

funcionários da usina e da mina de carvão de Casa de Pedra (MG), no qual se previa uma redução de 600 metalúrgicos, que receberiam um abono de 20% do salário para cada ano trabalhado, além da extensão do plano de saúde por três meses.

No dia 13 de novembro, a CSN anuncia o cancelamento da fusão com a Corus, devido às “incertezas da economia mundial” (JORNAL DO BRASIL, 14/12/2002). A notícia surpreendeu o presidente do Sindicato, que esteve na semana anterior reunido com os trabalhadores da Corus na Inglaterra e Holanda. Para Perrut, a fusão representaria novos investimentos.

Em 2003, o Sindicato dos Siderúrgicos reaparece. O Sindicato consegue do secretário de Relações do Trabalho, do Ministério do Trabalho, Osvaldo Bargas, uma certidão sindical, apesar de o registro da entidade ter sido cassado pela Justiça. Depois disso, obtém na Caixa Econômica um código sindical para receber as contribuições das empresas.

Diante da nova investida, o Sindicato dos Metalúrgicos entrou com um mandado de segurança na 17ª Vara Federal, em Brasília, pedindo a suspensão do ato administrativo de Bargas. O Sindicato acusa Bargas de ser ligado a CUT e de ter cometido um ato administrativo ilegal. Como a decisão em Brasília seria demorada, o Sindicato entrou com novo processo, na Justiça de Resende, pedindo a suspensão do registro do Sindicato dos Siderúrgicos. No dia 29 de março de 2004, o Sindicato dos Siderúrgicos do Sul Fluminense, filiado à CUT, teve seu registro suspenso por decisão do juiz Flávio Pimentel de Lemos Filho, da 1ª Vara Cível de Resende. Além de suspender o registro, o juiz também reafirmou que o Sindicato dos Metalúrgicos, é o único e legítimo representante da categoria no sul fluminense

e que, portanto, seria com este Sindicato que os empregadores deveriam recolher a contribuição sindical e negociar o acordo coletivo.

Quanto aos acordos coletivos, a exemplo dos quatro anos anteriores, o turno de revezamento na CSN é mantido em 2004, sendo desta vez conseguido de forma ainda menos amistosa. No acordo coletivo daquele ano, assinado em junho, foi prorrogado em 30 dias a negociação do regime de turno, com os trabalhadores continuando a receber o adicional de 8% sobre o salário base conquistado no acordo de 2003.

Após esta prorrogação da negociação, o Sindicato realizou em julho uma assembléia por votação secreta para escolher entre as duas propostas feitas pela empresa ou recusá-las. As propostas consistiam em continuar com o adicional mensal de 8% ou reduzi-lo para 5% e ganhar um abono de R\$2.350, em duas parcelas. O resultado da votação foi a recusa das propostas pelos trabalhadores. Diante da derrota, a CSN decide então implantar o turno fixo de oito horas, que poderia gerar demissões.

O Sindicato negocia com a CSN para que ele volte atrás na decisão de implantar o turno fixo. A CSN aceita que nova assembléia seja realizada. Nesta nova assembléia, realizada em agosto, a CSN retira a proposta de 8% de adicional e mantém apenas a proposta de 5% mais abono. Dos cerca de 4 mil metalúrgicos que trabalham em regime de turno, 3.124 participaram da votação secreta, com a proposta sendo aprovada com 71,25% dos votos.

Em outubro de 2004, um novo confronto entre a CUT e a Força Sindical é iniciado. Naquele mês, o Sindicato tem sua sede penhorada pela Justiça, devido ao não cumprimento de dois acordos de refinanciamento da dívida de R\$ 402 mil da entidade com o INSS, realizados em 2000 e 2001. O leilão da sede seria

posteriormente suspenso devido à retomada das negociações para o pagamento da dívida.

A CUT decide, então, recorrer à Justiça para que Carlos Perrut explique a origem da dívida do Sindicato, que afirmara ser herança da gestão cutista da entidade, afastada desde de 1992. Na ação, a CUT solicita que seja realizada uma auditoria das contas do Sindicato desde 1983, primeiro ano da gestão cutista na entidade. Numa outra ação, a CUT pede o afastamento do presidente da direção da entidade e a instalação de uma junta governativa para administrar o Sindicato até que tudo estivesse esclarecido. Jadir Batista e Tarcísio Xavier, membros da CUT estadual, desafiam Perrut a quebrar seu sigilo bancário.

Após solicitar ao INSS o período da dívida que levou à penhora da sede, o Ministério Público Federal (MPF) divulgou que se tratava de débitos vencidos entre outubro de 1995 a abril de 1996, época do segundo mandato de Luizinho.

No final de outubro, a imprensa local divulga nova denúncia: Perrut estaria utilizando uma conta-corrente do Sindicato como Caixa 2, não registrando sua movimentação na contabilidade da entidade. A quantia retirada desta conta-corrente seria de cerca R\$1,7 milhões, referentes a honorários advocatícios restituídos judicialmente pela Caixa Econômica Federal (CEF) ao Sindicato, sem que houvesse nenhum registro das retiradas na entidade.

Diante da crise, Luizinho – que era membro da atual diretoria – e um grupo de diretores decidem afastar, no dia 8 de novembro, Perrut e o diretor financeiro da entidade, Carlos Henrique Fortino. Os dois foram transferidos para cargos de suplência do conselho de base do Sindicato. Desde então, Luizinho está acumulando a presidência do Sindicato e a da CNTM, onde está no seu segundo mandato.

No dia 9 de novembro, Luizinho envia para a Amaral Contabilidade – firma que fazia a contabilidade do Sindicato há 20 anos – toda a documentação que possuía referente a movimentação da conta-corrente, no período de abril de 2000 a outubro de 2004, onde alvarás judiciais vinham sendo depositados pela Caixa Econômica Federal, sem que os valores aparecessem nos balancetes da entidade. O contador informou que desde maio de 2000 não recebia qualquer informação do Sindicato sobre a referida conta e que, a partir desta data, vinha sendo informado apenas da movimentação financeira feita através de uma outra conta, aberta na mesma agência.

No dia 17 de novembro, o escândalo assume maiores proporções quando Luizinho torna público o levantamento realizado pela Amaral Contabilidade. Segundo o levantamento, uma das contas-corrente do Sindicato estaria sendo utilizada como Caixa 2 e, além da retirada de R\$1,7 milhão já denunciada, outros R\$2,2 milhões haviam sido depositados e sacados, referentes a mensalidades pagas pelo sindicalizados. Porém, apenas R\$654 mil do total depositado haviam sido contabilizados nos balancetes da entidade no período de janeiro a dezembro de 2002. Desta maneira, apenas este montante entrou efetivamente no caixa do Sindicato. Os R\$3,2 milhões restantes teriam seguido outro destino.

No mesmo dia da divulgação dos números acima, outro fato suspeito é revelado: Luizinho afirma que o levantamento foi dificultado porque no dia 5 – três dias antes do afastamento de Perrut e Fortino – os computadores da tesouraria do Sindicato foram apagados e os programas reinstalados.

Um processo administrativo criminal é instaurado pela Procuradoria da República para apurar o desaparecimento do dinheiro, com os seus responsáveis podendo ser penalizados criminalmente pelo desvio.

Desde então, o Ministério do Trabalho está fazendo uma “devassa” na contabilidade do Sindicato. O Ministério solicitou as guias de recolhimento do FGTS e das informações remetidas à Previdência Social, relação dos empregados no período de janeiro de 2002 a outubro de 2004, livros de registro dos empregados, livros caixa e razão de 2002 a 2004, recibos de férias, rescisões contratuais, além dos Recibos de Pagamento a Autônomos (RPA’s) – através dos quais Perrut estaria desviando o dinheiro da conta-corrente da entidade.

Atualmente, fevereiro de 2005, o escândalo envolvendo o destino do dinheiro que desapareceu da conta-corrente está sendo investigado em quatro esferas, duas solicitadas pela CUT e outras duas, pela diretoria comandada por Luizinho.

As investigações solicitadas pela CUT estão sendo encaminhadas (1) pelo Ministério do Trabalho, que apura a contratação de funcionários por RPA, sem direito a férias, décimo-terceiro e outros direitos trabalhistas; e (2) pelo MPF, que já determinou à Polícia Federal que tome os depoimentos de Perrut, Fortino e outros funcionários, dentre eles a advogada responsável pelo departamento jurídico e três membros do conselho fiscal.

Além disso, o MPF abriu procedimento administrativo criminal determinando que a Caixa Econômica Federal informe sobre o dinheiro dos honorários liberados para o Sindicato. E uma auditoria será instaurada na Receita Federal para apurar a movimentação deste dinheiro.

Paralelo a isso, Luizinho, através de um escritório de advocacia particular de Juiz de Fora (MG), chamado Belgo; Stehling Advogados Associados, deu entrada com uma Ação de Prestação de Contas na 6ª Vara Cível de Volta Redonda, onde Perrut e Fortino teriam de explicar para onde foram os R\$3,2 milhões. Outro procedimento instaurado foi a Comissão Interna de Sindicância Administrativa,

composta por Luizinho e outros funcionários, diretores e um conselheiro fiscal, com o objetivo de vasculhar as contas da entidade e levantar provas que ajudem à Justiça a desvendar o mistério em torno do desaparecimento do dinheiro.

E assim a história do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda continua sendo escrita. E a luta pelo poder, sempre presente, ganha capítulos adicionais, que poderão descrever uma nova alternância na gestão da entidade, trazendo consigo páginas inéditas sobre o relacionamento dos trabalhadores de Volta Redonda com a CSN.

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOI VIDO	ATOR ENVOI VIDO 2	ATOR ENVOI VIDO 3
Dependência Simbiótica	Pfeffer & Salancik (1978)		Criação da CSN	1941	---	CSN	Trabalhadores	
Reações Estratégicas de Manipulação	Oliver (1991)		Criação da CSN	1941	---	CSN	Trabalhadores	
Ambiente Criado	McKav (2001)		Criação da CSN	1941	---	CSN	Trabalhadores	
Assimetria da dependência	Pfeffer & Salancik (1978)	Gargiulo (1993)	Criação da CSN	1941	---	CSN	Trabalhadores	
Coalizão	Cvert & March (1963)	Pfeffer & Salancik (1978)	Criação do Círculo Operário	1946	José Calaca Gomes	CSN	Sindicato	Igreja
Legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleição de Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato	Trabalhadores	
Coalizão	Cvert & March (1963)	Pfeffer & Salancik (1978)	Eleição de Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato	Trabalhadores	
Panel político	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato	Governo Federal	CSN
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Gargiulo (1993)		Gestão Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato	Governo Federal	CSN
Ameaça Indireta	Frooman (1999)		Gestão Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato	Governo Federal	CSN
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Allan Cruz	1951	Allan Cruz	Sindicato		
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		"Assembléia permanente de protesto"	1955	José Cláudio Alves	Sindicato	CSN	Prefeitura
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Formação de líderes sindicais	1955	Nestor Lima	Sindicato	Trabalhadores	
<i>Links</i> organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Formação de delegados sindicais	1955	Nestor Lima	Sindicato	Trabalhadores	CSN
Postura ativa diante do ambiente	Aldrich & Pfeffer (1976)		Gestão Nestor Lima	1955	Nestor Lima	Sindicato	CSN	Empresas privadas
Interrupção Direta	Frooman (1999)		Greve nas metalúrgicas de Barra Mansa	1956	Nestor Lima	Sindicato	Empresas privadas de Barra Mansa	
Sistemas de informações	Pfeffer & Salancik (1978)	Milliken (1990)	Discurso politizado dos comunistas	1957	Othon Reis Fernandes	Comunistas	Trabalhadores	
Dependência Simbiótica	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Othon Reis Fernandes	1957	Othon Reis Fernandes	Sindicato		
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Eleição do diretor-operário	1960	Othon Reis Fernandes	Governo Federal	Trabalhadores	Sindicato
<i>Links</i> organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Eleição do diretor-operário	1960	Othon Reis Fernandes	Sindicato	CSN	
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleição dos comunistas	1963	Lima Neto	Trabalhadores		
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleição dos comunistas	1963	Lima Neto	Sindicato	Trabalhadores	CSN
Redefinição do contexto manipulável	Ulrich (1991)		Eleição dos comunistas	1963	Lima Neto	Sindicato		
Panel político	Pfeffer & Salancik (1978)		Possibilidade de greve	1963	Lima Neto	CSN	Sindicato	Governo Federal
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Gargiulo (1993)		Possibilidade de greve	1963	Lima Neto	CSN	Sindicato	Governo Federal
Ameaça Indireta	Frooman (1999)		Possibilidade de greve	1963	Lima Neto	CSN	Sindicato	Governo Federal
Tática de controle	Oliver (1991)		Início da ditadura e intervenção no Sindicato	1964	Lima Neto	Governo Federal	Sindicato	
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Gargiulo (1993)		Formação de sindicalistas pela Igreja	1971	Olimpio Gomes de Oliveira	Igreja	Trabalhadores	Sindicato
<i>Links</i> organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Formação de sindicalistas pela Igreja	1971	Olimpio Gomes de Oliveira	Igreja	Sindicato	
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Formação de sindicalistas pela Igreja	1971	Olimpio Gomes de Oliveira	Igreja	Trabalhadores	
Interações inter-organizacionais intensas	Oliver (1991)		Formação de líderes sindicais	1973	Waldemar Lustoza	Igreja	Sindicato	
Desmobilização das redes	Galaskiewicz (1985)		Rompimento da Igreja	1976	Waldemar Lustoza	Igreja	Sindicato	
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Consolidação do Departamento Trabalhista do MDB	1976	Waldemar Lustoza	Igreja	MDB	
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Suroimento da Oposição Sindical	1979	Waldemar Lustoza	Igreja	Trabalhadores	Sindicato
Perda da legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		Suroimento da Oposição Sindical	1979	Waldemar Lustoza	Sindicato	Trabalhadores	
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Ecloração das greves no país em 1978	1979	Waldemar Lustoza	Trabalhadores		
Sistemas de informações	Pfeffer & Salancik (1978)	Milliken (1990)	Boletins da Oposição Sindical	1980	Waldemar Lustoza	Oposição Sindical	Trabalhadores	
Tática de Influência	Oliver (1991)		Boletins da Oposição Sindical	1980	Waldemar Lustoza	Oposição Sindical	Trabalhadores	Sindicato

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO 1	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
Papel simbólico do gestor	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleições Sindicais	1983	Waldemar Lustoza	Sindicato	Trabalhadores	Oposição Sindical
Avaliação da Eficácia	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleições Sindicais	1983	Waldemar Lustoza	Trabalhadores		
Coalizão	Cvert & March (1963)	Pfeffer & Salancik (1978)	Formação da CUIT	1983	Juarez Antunes	Sindicato	Outros sindicatos do país	
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Vitória da Oposição Sindical	1983	Juarez Antunes	Sindicato		
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Juarez Antunes	1983	Juarez Antunes	Sindicato		
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Dirigentes eleitos continuam trabalhando na CSN	1983	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Fronteiras inter-organizacionais indefinidas	Lauman, Galaskiewicz & Marsden (1978)		Dirigentes eleitos continuam trabalhando na CSN	1983	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Dependência Competitiva	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Juarez Antunes	1983	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Reações Estratégicas de Condescendência	Oliver (1991)		Greve de maio de 1984	1984	Juarez Antunes	CSN	Sindicato	
Assimetria da dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Greve de maio de 1984	1984	Juarez Antunes	CSN	Sindicato	
Interrupção Direta	Frooman (1999)		Greve de maio de 1984	1984	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Postura ativa diante do ambiente	Aldrich & Pfeffer (1976)	Oliver (1991)	Greve de maio de 1984	1984	Juarez Antunes	Sindicato		
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Influência nas associações de moradores e comerciantes	1984	Juarez Antunes	Sindicato	Associação de Moradores	Comerciantes
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Convênio entre Sindicato e Fase	1984	Juarez Antunes	Sindicato	Fase	
Papel político	Pfeffer & Salancik (1978)		Participação nas eleições federais, estaduais e municipais	1985	Juarez Antunes	Sindicato		
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Entrada do PDT no Sindicato	1985	Juarez Antunes	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Entrada do PDT no Sindicato	1985	Juarez Antunes	Sindicato		
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Mudanças no organograma do Sindicato	1985	Juarez Antunes	Sindicato		
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Utilização da CIPA como elo de ligação inter-departamental	1985	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Countervailing power	Galbraith (1967)		Greve de outubro de 1986	1986	Juarez Antunes	Sindicato	Governo Federal	Exército
Legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		Reeleição de Juarez Antunes	1986	Juarez Antunes	Trabalhadores	Sindicato	
Estratégia two-step leverage	Garoiulo (1993)		Greve de outubro de 1986	1986	Juarez Antunes	CSN	Exército	Sindicato
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Início das discussões sobre as privatizações	1987	Juarez Antunes	Sindicato		
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Demissões de sindicalistas após greve de agosto de 1987	1987	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Postura ativa diante do ambiente	Aldrich & Pfeffer (1976)	Oliver (1991)	Demissões de sindicalistas após greve de agosto de 1987	1987	Juarez Antunes	CSN		
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Condução da greve de maio de 1988 pelas comissões de fábrica	1988	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Eleição de Juarez Antunes para prefeito	1988	Juarez Antunes	Sindicato	Prefeitura	
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleição de Juarez Antunes para prefeito	1988	Juarez Antunes	Sindicato	CSN	Prefeitura
Papel simbólico do gestor	Pfeffer & Salancik (1978)		Sucesso das greves atribuído à Juarez Antunes	1988	Juarez Antunes	Sindicato	Trabalhadores	
Sistemas de informações	Pfeffer & Salancik (1978)		Privatização passa a ser combatida através dos boletins	1989	Marcelo Felício	Sindicato	Trabalhadores	
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Eleições Sindicais	1989	Marcelo Felício	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Eleições Sindicais	1989	Marcelo Felício	Sindicato		

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Garoiulo (1993)		Fleição de Wagner Barcelos	1989	Wagner Barcelos	Igreja	Sindicato	CSN
Influência Indireta	Frooman (1999)		Fleição de Wagner Barcelos	1989	Wagner Barcelos	Igreja	Sindicato	CSN
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Apoio a dois candidatos à presidência da República	1989	Wagner Barcelos	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Apoio a dois candidatos à presidência da República	1989	Wagner Barcelos	Sindicato		
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Fleição de Collor	1989	Wagner Barcelos	Governo Federal		
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Fleição de Collor	1989	Wagner Barcelos	Governo Federal		
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Nomeação de Lima Netto para Presidente da CSN	1990	Wagner Barcelos	CSN	Governo Federal	
Reações Estratégicas de Manipulação	Oliver (1991)		Construção de canal direto com os trabalhadores	1990	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Interrupção Direta	Frooman (1999)		Desconto das horas paradas durante a greve	1990	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Assimetria da dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Desconto das horas paradas durante a greve	1990	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Tática de Influência	Oliver (1991)		CSN se reúne com a Igreja para evitar a greve de julho de 1990	1990	Wagner Barcelos	CSN	Igreja	Sindicato
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Garoiulo (1993)		CSN se reúne com a Igreja para evitar a greve de julho de 1990	1990	Wagner Barcelos	CSN	Igreja	Sindicato
Influência Indireta	Frooman (1999)		CSN se reúne com a Igreja para evitar a greve de julho de 1990	1990	Wagner Barcelos	CSN	Igreja	Sindicato
Postura ativa diante do ambiente	Aldrich & Pfeffer (1976)	Oliver (1991)	Nova postura da CSN diante das greves	1990	Wagner Barcelos	CSN		
Dependência Simbiótica	Pfeffer & Salancik (1978)		Interpretação de Lima Netto da relação CSN-Sindicato	1990	Wagner Barcelos	CSN	Sindicato	
Tática de Ataque	Oliver (1991)		Críticas à politização do Sindicato	1990	Wagner Barcelos	CSN	Sindicato	Trabalhadores
Ambiente Criado	Pfeffer & Salancik (1978)		Decisão do TST sobre a legitimidade da greve	1990	Wagner Barcelos	CSN		
Tática de rejeição	Oliver (1991)		Sindicato ignora decisão do TST	1990	Wagner Barcelos	Sindicato		
Reavaliação das estratégias diante da mudança do ambiente	Katz, Batt & Keefe (2003)		Manutenção da estratégia de greve	1990	Wagner Barcelos	Sindicato		
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Demissões de sindicalistas após greve de julho de 1990	1990	Wagner Barcelos	CSN	Sindicato	
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Criação de comissões de fábrica por Lima Netto	1990	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Fronteiras inter-organizacionais indefinidas	Lauman, Galaskiewicz & Marsden (1978)		Criação de comissões de fábrica por Lima Netto	1990	Wagner Barcelos	CSN	Sindicato	
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Criação de comissões de fábrica por Lima Netto	1990	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	Sindicato
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Divergências sobre a privatização	1990	Wagner Barcelos	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Divergências sobre a privatização	1990	Wagner Barcelos	Sindicato		
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		Rede de resistência à privatização	1991	Wagner Barcelos	Sindicato	Senge	Prefeitura
Tática de Influência	Oliver (1991)		Lima Netto busca influenciar opinião sobre a privatização	1991	Wagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	Comerciantes
Sistemas de informações	Pfeffer & Salancik (1978)		Manipulação das informações sobre a privatização	1991	Wagner Barcelos	CSN	Sindicato	

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Senge defende idéia de compra de ações	1991	Vagner Barcelos	Sindicato	Senge	
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Senge defende idéia de compra de ações	1991	Vagner Barcelos	Sindicato	Senge	
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		Criação do Comitê para o Desenvolvimento da Siderúrgica	1991	Vagner Barcelos	Sindicato	Outros sindicatos de siderúrgicas	Partidos políticos
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Afastamento de diretores	1991	Vagner Barcelos	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Afastamento de diretores	1991	Vagner Barcelos	Sindicato		
Tática de Influência	Oliver (1991)		Debates conduzidos por Vagner	1991	Vagner Barcelos	Sindicato	Trabalhadores	Associação de Moradores
Tática de controle	Oliver (1991)		Ameaça de demissões aos contrários à privatização	1991	Vagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Lima Netto negocia com integrantes da Força Sindical	1991	Vagner Barcelos	CSN	Força Sindical	Sindicato
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Diretores são afastados e ingressam na Força Sindical	1991	Vagner Barcelos	CSN	Sindicato	
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Opinião sobre a privatização	1992	Vagner Barcelos	Sindicato	Formigueiro	
Estratégia de crescimento como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Tentativa de "emancipar" os trabalhadores de Barra Mansa	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro		
<i>Links organizacionais</i>	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Aliança com Sindicato de Ipatinga	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro		
Tática de Influência	Oliver (1991)		Palestra do Sindicato de Ipatinga	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	CSN	
Redefinição do contexto manipulável	Ulrich (1991)		Privatização como algo inevitável	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	CSN	Sindicato de Ipatinga
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Garciulo (1993)		Seminário para formadores de opinião	1992	Vagner Barcelos	Sindicato	Associação de Moradores	Igreja
<i>Links organizacionais</i>	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Canal direto com governo federal	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	Governo Federal	
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Organização de visita à Usiminas	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	CSN	Trabalhadores
Perda da legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		CSN negocia acordo coletivo com Formigueiro	1992	Vagner Barcelos	Sindicato	CSN	
Legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		CSN negocia acordo coletivo com Formigueiro	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	CSN	Governo Federal
Tática de controle	Oliver (1991)		Sindicato atribui aceitação do acordo à pressão da CSN	1992	Vagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Papel simbólico do gestor	Pfeffer & Salancik (1978)		Derrotas do Sindicato atribuídas à Vagner Barcelos	1992	Vagner Barcelos	Sindicato	Trabalhadores	Formigueiro
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Divergências sobre a atuação do Sindicato na privatização	1992	Vagner Barcelos	Sindicato		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Divergências sobre a atuação do Sindicato na privatização	1992	Vagner Barcelos	Sindicato		
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Convite a cipistas para formação de chapa de oposição	1992	Vagner Barcelos	Formigueiro	Trabalhadores	
Papel político	Pfeffer & Salancik (1978)		Lima Netto apóia chapa Formigueiro	1992	Vagner Barcelos	CSN		
Tática de Influência	Oliver (1991)		Lima Netto condiciona novos investimentos à derrota da CUT	1992	Vagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Tática de controle	Oliver (1991)		Lima Netto teria condicionado aumento de salário à derrota da CUT	1992	Vagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	
Ameaça Direta	Frooman (1999)		Lima Netto teria condicionado aumento de salário à derrota da CUT	1992	Vagner Barcelos	CSN	Trabalhadores	

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Vitória do Formigueiro	1992	Luizinho	Sindicato		
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Luizinho	1992	Luizinho	Sindicato		
Dependência Simbiótica	Pfeffer & Salancik (1978)		Gestão Luizinho	1992	Luizinho	Sindicato		
Interpretação do Ambiente	Pfeffer & Salancik (1978)		Explicação das demissões nas empresas privatizadas	1992	Luizinho	Sindicato		
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Garniulo (1993)		Solicitação junto ao Governo Federal da permanência de Lima Netto	1992	Luizinho	Sindicato	Governo Federal	CSN
Estratégia <i>two-step leverage</i>	Garniulo (1993)		Igreja transfere o apoio que era dado ao Sindicato para o novo prefeito	1992	Luizinho	Igreja	Prefeitura	CSN
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		Oposição à privatização se concentra em torno da Prefeitura	1992	Luizinho	Prefeitura	Igreja	CUT
Reavaliação das estratégias diante da mudança do ambiente	Katz, Batt & Keefe (2003)		Decisão da Prefeitura de negociar medidas compensatórias diante da privatização	1992	Luizinho	Prefeitura	Governo Federal	
Tática de Influência	Oliver (1991)		Sindicato divulga nota à imprensa defendendo a manutenção do calendário de privatização	1992	Luizinho	Sindicato	Governo Federal	Opinião Pública
Fusão como forma de absorver a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)	Finkelstein (1997)	Compra das ações da CSN pelos trabalhadores	1992	Luizinho	Sindicato	CSN	
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		Surgimento do Clube Independente	1992	Luizinho	Trabalhadores	CUT	Sindicato
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Desgaste de Lima Netto junto a alguns setores do Governo	1992	Luizinho	Governo Federal		
Tática de controle	Oliver (1991)		Opção pelo Clube de Investimentos, temendo represálias da CSN	1993	Luizinho	CSN	Trabalhadores	
<i>Links</i> organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Ingresso de Luizinho no Conselho de Administração da CSN	1993	Luizinho	Sindicato	CSN	
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Ingresso de Luizinho no Conselho de Administração da CSN	1993	Luizinho	CSN	Sindicato	
Reação Estratégica de Condescendência	Oliver (1991)		Sindicato adota discurso da CSN para justificar as novas demissões	1993	Luizinho	Sindicato	CSN	
Tática de Equilíbrio	Oliver (1991)		Sugestão de demissões incentivadas	1993	Luizinho	Sindicato	CSN	
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Divergências entre Lima Netto e Benjamin Steinbruch	1993	Luizinho	CSN		
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Divergências entre Lima Netto e Benjamin Steinbruch	1993	Luizinho	CSN		
Sucessão de Executivos	Pfeffer & Salancik (1978)		Mudanças na estrutura: criação de centro médico	1994	Luizinho	Sindicato		
Coalizão	Cvert & March (1963)	Pfeffer & Salancik (1978)	Sindicato e Vicunha se unem para manter Sylvio Coutinho como presidente	1995	Luizinho	Sindicato	Vicunha	
Heterogeneidade da coalizão	Galaskiewicz (1985)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Vicunha e Bamerindus disputam a indicação do presidente da CSN	1995	Luizinho	Vicunha	Bamerindus	
Demandas conflitantes	Pfeffer & Salancik (1978)		Vicunha e Bamerindus disputam a indicação do presidente da CSN	1995	Luizinho	Vicunha	Bamerindus	
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		Apoio dos setores de Volta Redonda à permanência de Coutinho	1995	Luizinho	Prefeitura	Igreja	Seneca

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
Visibilidade da organização	McKay (2001)	Greening & Gray (1994)	Mobilização de Volta Redonda em torno da sucessão na CSN	1995	Luizinho	Igreja	Prefeitura	Senge
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)	Katz, Batt & Keefe (2003)	Filiação de trabalhadores da Volkswagen	1995	Luizinho	Sindicato	Volkswagen	
Avaliação da Eficácia	Pfeffer & Salancik (1978)		Reeleição de Luizinho	1995	Luizinho	Sindicato	Trabalhadores	
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Tentativa de "infiltração" do Senge no Sindicato	1996	Luizinho	Senge	Sindicato	
Tática de Equilíbrio	Oliver (1991)		Acordo coletivo: "Toma lá, dá cá."	1996	Luizinho	Sindicato	CSN	
Tática de rejeição	Oliver (1991)		Acordo coletivo: CSN ignora reivindicações do Sindicato	1996	Luizinho	CSN	Sindicato	
Tática de imitação	Oliver (1991)		Acordo coletivo: Sindicato aceita acordo	1996	Luizinho	Sindicato	CSN	
Tática de controle	Oliver (1991)		Acordo coletivo: CSN pressiona trabalhadores através das chefias	1996	Luizinho	CSN	Trabalhadores	
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		CSN intensifica terceirizações	1996	Luizinho	CSN	Sindicato	
Redes preexistentes	Galaskiewicz (1985)		Senge organiza resistência às demissões/terceirizações	1996	Luizinho	Senge	Igreja	Associação de Moradores
Tática de Desafio	Oliver (1991)		Senge exige fim das demissões	1996	Luizinho	Senge	CSN	
Reação Estratégica de Acordo	Oliver (1991)		Sindicato negocia as demissões com a CSN	1996	Luizinho	Sindicato	CSN	
Reavaliação das estratégias diante da mudança do ambiente	Katz, Batt & Keefe (2003)		Sindicato insiste na parceria com a CSN apesar das demissões	1996	Luizinho	Sindicato	CSN	
Reação Estratégica de Oposição	Oliver (1991)		CUT exige fim das demissões	1996	Luizinho	CUT	CSN	
Tática de Equilíbrio	Oliver (1991)		Sindicato defende a criação de cooperativas frente às demissões	1996	Luizinho	Sindicato	CSN	
Dependência Competitiva	Pfeffer & Salancik (1978)		Igreja acredita que a CSN ganhava competitividade fazendo os trabalhadores perderem seus direitos e empregos	1996	Luizinho	Igreja	Sindicato	CSN
Perda da legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		Pesquisa revela rejeição dos metalúrgicos a Luizinho	1997	Luizinho	Sindicato	Trabalhadores	
Cooptação	Pfeffer & Salancik (1978)	Oliver (1991)	Deputado Lima Netto acredita que Luizinho se deixou cooptar pelo Conselho	1997	Luizinho	Sindicato	CSN	
Dependência Competitiva	Pfeffer & Salancik (1978)		Senge constata através do "Peso da Realidade" que a cidade empobrecia a medida que a CSN lucrava	1997	Luizinho	Senge	CSN	
Perda da legitimidade	Pfeffer & Salancik (1978)		Sindicato não participa do debate sobre a crise em Volta Redonda	1997	Luizinho	Sindicato	Trabalhadores	CSN
Countervailing power	Galbraith (1967)		Movimento "Grite por Volta Redonda"	1997	Luizinho	Igreja	CUT	Trabalhadores
Estratégia two-step leverage	Garziolo (1993)		Steinbruch se reúne com o bispo para conter manifestações dos trabalhadores	1997	Luizinho	CSN	Igreja	Trabalhadores
Ameaça Indireta	Frooman (1999)		Steinbruch afirma que manifestações estariam desestimulando a Peugeot-Citroën a se instalar na região	1997	Luizinho	CSN	Igreja	Trabalhadores
Links organizacionais	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Luizinho se afasta do Conselho, rompendo a aliança	1997	Luizinho	Sindicato	CSN	

APÊNDICE B – Síntese da história do Sindicato sob a Perspectiva de Dependência de Recursos (cont.)

REFERENCIAL TEÓRICO	AUTOR(ES)	AUTOR(ES) 2	FATO NA HISTÓRIA	ANO	PRESIDENTE DO SINDICATO	ATOR ENVOLVIDO	ATOR ENVOLVIDO 2	ATOR ENVOLVIDO 3
<i>Links organizacionais</i>	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Nova tentativa de "infiltração" do Senge no Sindicato	1997	Luizinho	Senge	Sindicato	
Integração vertical como forma de absorver a dependência competitiva	Pfeffer & Salancik (1978)		Nova tentativa de "infiltração" do Senge no Sindicato	1997	Luizinho	Senge	Sindicato	
Integração vertical como forma de absorver a dependência competitiva	Pfeffer & Salancik (1978)		Nova tentativa de "infiltração" do Senge no Sindicato	1997	Luizinho	Senge	Sindicato	
<i>Sucessão de Executivos</i>	Pfeffer & Salancik (1978)		Luizinho se afasta da Presidência do Sindicato e Perrut decreta o fim da parceria	1998	Luizinho	Sindicato		
<i>Ambiente Criado</i>	Pfeffer & Salancik (1978)		Sindicato usa brechas legais para influenciar as eleições	1998	Carlos Perrut	Sindicato	CUT	Senge
<i>Redes preexistentes</i>	Galaskiewicz (1985)		"Grite por Volta Redonda" é novamente mobilizado para protestar contra a implantação do turno de 8 horas	1998	Carlos Perrut	Igreja	CUT	Trabalhadores
Diversificação como forma de reduzir a dependência	Pfeffer & Salancik (1978)		CUT cria a Sindicato dos Siderúrgicos	1998	Carlos Perrut	CUT	Trabalhadores	Sindicato
<i>Tática de controle</i>	Oliver (1991)		CSN leva assembléias para dentro da usina	1998	Carlos Perrut	CSN	Sindicato	Trabalhadores
<i>Tática de controle</i>	Oliver (1991)		CSN pressiona trabalhadores a assinarem declaração restringindo venda das ações	1998	Carlos Perrut	CSN	Trabalhadores	
Atendimento às demandas das coalizões prioritárias	Harrel-Cook & Ferris (1997)		CSN depende mais dos acionistas que de seus trabalhadores, cortando benefícios destes para assegurar lucratividade	1998	Carlos Perrut	CSN	Trabalhadores	
<i>Countervailing power</i>	Galbraith (1967)		Mobilização contra a implantação do turno de 8 horas	1998	Carlos Perrut	Igreja	Sindicato	CUT
<i>Links organizacionais</i>	Pfeffer & Salancik (1978)	Boyd (1990)	Vendas das ações acaba com a possibilidade de influência dos trabalhadores na CSN	1998	Carlos Perrut	Trabalhadores	CSN	
<i>Redes preexistentes</i>	Galaskiewicz (1985)		Sindicato descarta apoio da Igreja e CUT durante o acordo coletivo	2000	Carlos Perrut	Sindicato	Igreja	CUT
<i>Tática de controle</i>	Oliver (1991)		Proposta de turno feita pela CSN é aceita: "vitória do medo"	2000	Carlos Perrut	CSN	Trabalhadores	
<i>Ambiente Criado</i>	Pfeffer & Salancik (1978)		Sindicato usa brechas legais para influenciar as eleições	2000	Carlos Perrut	Sindicato	CUT	
<i>Ambiente Criado</i>	Pfeffer & Salancik (1978)	McKav (2001)	CUT tenta depor Força Sindical do Sindicato através da Justiça	2004	Carlos Perrut	Sindicato	CUT	Governo Federal