



**HAL**  
open science

# Desestabilizações e aprendizagens do sindicalismo belga nas reestruturações permanentes

Cédric Lomba

► **To cite this version:**

Cédric Lomba. Desestabilizações e aprendizagens do sindicalismo belga nas reestruturações permanentes. *Trabalho & Educação*, 2021, 30 (2), pp.33-51. 10.35699/2238-037X.2021.33213 . hal-03358550

**HAL Id: hal-03358550**

**<https://hal.science/hal-03358550>**

Submitted on 29 Sep 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Desestabilizações e aprendizagens do sindicalismo nas reestruturações permanentes: o caso da siderurgia na Bélgica (1975-2014)**

Cédric Lomba  
Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (Cresppa-CSU) du CNRS, France.  
CNRS-Université Paris 8-Université Paris Ouest.  
[cedric.lomba@csu.cnrs.fr](mailto:cedric.lomba@csu.cnrs.fr)

## **Resumo**

Este artigo analisa as práticas e reações dos coletivos sindicais no contexto de reestruturações permanentes da indústria europeia desde 1975. Parte-se do caso da indústria siderúrgica belga, onde as fábricas passaram por repetidos planos de redução de mão-de-obra, mas onde a taxa de sindicalização se manteve muito alta. A pesquisa combina pesquisa etnográfica em três fábricas da ArcelorMittal, entrevistas informativas e biográficas com trabalhadores, sindicalistas e gestores, assim como arquivos da empresa e dos sindicatos. O artigo primeiro destaca as reações da direção sindical para limitar os efeitos das reduções de pessoal e para contestar a implementação de uma lógica gestonária por parte dos especialistas. Em seguida, sublinha-se as transformações da morfologia do grupo com a redução dos delegados sindicais, a ampliação de suas atividades de defesa individual e coletiva dos trabalhadores e as reconfigurações das resistências organizadas na fábrica.

**Palavras-Chave:** reestruturação, sindicalismo, trabalhadores, conflitos, ArcelorMittal.

## **Summary**

This article analyzes the practices and reactions of trade unions in the context of permanent restructuring in the European industry since 1975. This article is based on the case of the Belgian steel industry where plants have suffered repeated downsizing plans but where unionization rates remained very high. The survey mixes ethnographic fieldwork in three plants, informative and biographical interviews with workers, trade unionists and managers, as well as corporate and union archives. The article points at first union leaders reactions from in order to limit the effects of downsizing and counter the managerial logic developed by experts. It then highlights the changes in the group morphology of union representatives in reduction, expanding their individual and

collective activities in workers' defense, and reconfiguration of organized resistance in the plants.

**Key words:** restructuring, unionism, workers, conflicts, ArcelorMittal.

\*\*\*

A indústria da União Europeia se caracteriza por um contexto de reestruturações permanentes desde meados da década de 1970 (Gazier e Bruggeman, 2008). Os setores industriais são particularmente afetados pelos cortes de emprego (siderurgia, têxteis, estaleiros navais, etc.). Inúmeras fábricas foram fechadas e, as que estão em funcionamento, passaram por vários planos sociais e mudanças organizacionais de grande magnitude. Os efeitos destas reestruturações no sindicalismo se tornaram objetos de debate nas Ciências Sociais. Alguns vêem isso como uma das explicações para o declínio do sindicalismo em muitos países europeus (Labbé e Courtois, 2001). O desaparecimento dos bastiões sindicais na metalurgia, por exemplo, a sucessão de derrotas sindicais, a flexibilização do mercado de trabalho e a desestabilização dos trabalhadores estáveis (Castel, 1997), o aumento do individualismo dos trabalhadores colocados em concorrência ou até os temores das repressões patronais são alguns dos argumentos que apontam neste sentido. Por outro lado, as pesquisas indicam que a obrigatoriedade jurídica na Europa, desde a década de 1990, de estabelecer dispositivos de informação dos representantes dos trabalhadores durante os planos sociais, fortaleceu o diálogo e o reconhecimento das organizações sindicais como atores legítimos em tempos de crise (Didry e Jobert, 2010). Outras pesquisas destacam a diversidade de formas e conteúdos das reações sindicais ante às reestruturações, às vezes dentro de um mesmo setor e de um mesmo país, entre os colaboradores e as direções das empresas, o ativismo militante ou ainda a "conformidade forçada" (Kelly, 2004; Bacon e Blyton, 2004). Essa diversidade é explicada pelos contextos particulares de cada reestruturação e as escolhas estratégicas do gerenciamento, mas também por causa das especificidades do sindicalismo nas empresas afetadas, notadamente por seus vínculos com outras estruturas (sindicatos nacionais ou regionais, partidos políticos, outros sindicatos), de suas capacidades para mobilizar os trabalhadores, da intensidade da concorrência sindical, de seus recursos materiais e imateriais, e até mesmo de suas ideologias (Frost, 2000; Pulignano e Stewart, 2013). As pesquisas também documentaram - por monografias - as formas de reações sindicais por negociações (locais, nacionais ou

internacionais), mobilizações coletivas (greves, ocupações, manifestações, sequestros de dirigentes, mobilizações expandidas ao entorno da empresa), uso de recursos jurídicos e intervenções midiáticas (Bory e Pochic, 2014).

Estes trabalhos estudaram principalmente os períodos mais ou menos longos de reação direta dos planos de reestruturação. Além disso, os trabalhos comparados tendem a considerar os sindicatos, em cada local estudado, como estruturas homogêneas e uniformes. Embora nos pareça importante preservar a ideia de analisar esses momentos de cristalização das relações de forças, o viés deste artigo é acrescentar uma revisão das práticas sindicais cotidianas (Dufour e Hegge, 2002; Scott, 1985) no contexto de sucessivas reestruturações. Trata-se, portanto, de considerar as reestruturações como um processo de longa duração e não apenas como um momento de ruptura. Neste sentido, somos capazes de compreender tanto as desestabilizações como as aprendizagens do coletivo sindical da fábrica em interação com as estruturas de dirigentes do sindicato da empresa, por vezes provenientes desta. É por isso que nos apoiamos nos trabalhos de sociologia política e no envolvimento militante que ajudaram a elucidar as práticas sindicais, os perfis dos militantes sindicalizados e os processos de aquisições de competências específicas (Sawicki e Siméant, 2009; Misch, 2013). Enquanto as pesquisas centradas sobre as negociações ou conflitos maiores se concentraram principalmente nos porta-vozes ou dirigentes sindicais, esta abordagem abre a análise aos militantes de base (delegados sindicais de fábrica ou de escritórios) e simpatizantes.

Para isso, contamos com pesquisas realizadas em fábricas siderúrgicas na Bélgica que têm experimentado dezenas de planos de redução de empregados há quarenta anos, mas onde a taxa de sindicalização dos trabalhadores permanece muito alta. Em um primeiro momento abordaremos as resistências das direções sindicais frente a estes planos e a lógica gestonária especializada. Em seguida, alteraremos a escala de análise para as fábricas, um espaço de aplicação das decisões tomadas em um nível superior (da empresa ou do Grupo) em termos de gestão do emprego e organização do trabalho. Trataremos, particularmente, das transformações da morfologia do grupo de delegados sindicais, da expansão de suas atividades e resistências organizadas na fábrica.

## **Uma pesquisa etnográfica e histórica dos trabalhadores no contexto de sucessivas reestruturações<sup>1</sup>**

As fábricas siderúrgicas da empresa Cockerill na Bélgica passaram por 14 planos de reestruturações desde a crise do aço na Europa, em 1975. De principal produtor nacional, Cockerill se converteu, após a privatização, em uma subdivisão da filial europeia da maior empresa siderúrgica do mundo (Arcelor em 1999 e depois ArcelorMittal em 2006).<sup>2</sup> O número de empregados passou de aproximadamente 25.000 em 1975 (uma vintena de fábricas) para 11.000 em 1995 (11 fábricas) e menos de 1.000 em 2015 (5 fábricas). As reestruturações têm significado reduções massivas e contínuas de empregados desde 1976 por diferentes modalidades de aposentadoria antecipada a partir dos 50 anos<sup>3</sup> de idade, dos fechamentos definitivos ou temporários de fábricas, amplo recurso a trabalho temporário, subcontratação nos anos 2000 e das sucessivas transformações na organização e técnicas do trabalho para redução dos custos de produção.

O coletivo atual de trabalhadores é composto exclusivamente por homens belgas e italianos, a maioria formada em ensino secundário técnico ou profissional. Eles foram contratados depois de períodos mais ou menos longos como empregados precarizados na empresa e terem experimentados uma ou mais realocações nas fábricas da Cockerill. Ao contrário de outros universos industriais, eles executam tarefas complexas de regulação ou manutenção de processos automáticos em equipes de 3X8 e se beneficiam de altos salários (da ordem de 2.000 euros líquidos). Para Cockerill, apesar das reestruturações, a taxa de sindicalização dos trabalhadores sempre excede os 95%, em um país com elevada taxa de sindicalização (Faniel e Vandaele, 2012). A adesão sindical oferece benefícios materiais (especialmente a aceleração dos pagamentos das prestações complementares de desemprego), mas são frequentemente acompanhadas por uma forte convicção na ação coletiva. As delegações sindicais de trabalhadores em

---

<sup>1</sup> Traduzido do francês por Rafael Fermino Beverari. Graduado (2010) e Mestre (2015) em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Paulo. Doutorando (2018) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). E-mail: rfbeverari@gmail.com

<sup>2</sup> Conservamos o nome de "Cockerill" para designar as fábricas belgas (região de Liège) de ArcelorMittal.

<sup>3</sup> No regime de aposentadoria antecipada, os trabalhadores recebem um benefício de desemprego até a sua aposentadoria e a empresa adiciona metade da diferença entre esse benefício e seu antigo salário. Esta modalidade de aposentadoria não é obrigatória, mas a maioria a aceita por vários motivos (desgaste no trabalho, cansaço das reestruturações, projetos familiares, pressão do coletivo ou da hierarquia, etc.).

Cockerill - a Federação Geral do Trabalho da Bélgica (FGTB), social-democrata, e a Confederação Cristã (CSC), democrata-cristã - constituem, desde os anos 1930, uma das figuras de referência do sindicalismo belga combativo.

Realizamos uma pesquisa durante dois planos de reestruturação nas fábricas Cockerill (1996-2000 e 2011-2013). O primeiro, após o anúncio de uma redução de 20% da mão-de-obra, se apoiava em uma observação *in situ* não-participante em três fábricas (um alto-forno, um laminador e uma de revestimento de aço), integrando as equipes de trabalhadores em regime de 3X8 durante 10 meses (Lomba, 2005). Esta pesquisa foi complementada por fontes de informações orais junto dos trabalhadores, gestores e sindicalistas e pelos arquivos empresariais, sindicais e municipais. Após a revisitação (Burawoy, 2003) de 2011 a 2013, com as fábricas paralisadas, realizamos cerca de trinta entrevistas biográficas com os trabalhadores e uma dezena com representantes permanentes e delegados sindicais, bem como entrevistas informativas com empregados e gestores. Finalmente, analisamos as fontes escritas da empresa e sobretudo os arquivos sindicais sobre as negociações desde a década de 1980 (negociações dos planos de reestruturações, classificações, formações, discussões sobre os acidentes de trabalho, reuniões paritárias, etc.) e na vida corriqueira das fábricas (cartões individuais de carreiras ou de membros dos sindicatos, cartas e e-mails de delegados sindicais aos diretores das fábricas, cadernos sindicais, informe das reuniões nas fábricas, etc.).

### **Contestações frente às reestruturações e contraposições sindicais**

Desde meados da década de 1970, a administração de Cockerill tem multiplicado os planos de reestruturação. Estes planos são acompanhados pelo desenvolvimento da especialização em gestão organizacional (Didry e Jobert, 2010) que estabelece uma interpretação oficial do passado e torna os projetos consistentes. Esta especialização é fornecida por consultores externos e graduados nos cursos de comércio ou administração que substituem os engenheiros em posições de direção da Cockerill (Lomba, 2013). Esta experiência leva a uma operação e pensamento voltados para planos, neste caso planos de reestruturação que sempre resultam em reduções de mão-de-obra e, às vezes, fechamento das fábricas. O sistema, que pode ser estendido para a prática dos administradores no século XX (Cohen, 2011), organiza o ritmo da empresa,

une diferentes dimensões da organização (investimentos, fechamentos de fábricas, organização do trabalho, preço de custo, volume de emprego, organização financeira, etc.) e determina. Deste ponto de vista, no sentido de mobilizar a racionalidade gerencial, ele tecniciza a justificativa das estratégias utilizadas e deslegitima as decisões baseadas nas relações de força. Isto pode ser observado especialmente no uso sistemático de *benchmarking*, que consiste em estabelecer objetivos quantificados para ação e comparação das fábricas entre si (Bruno, 2013): nos anos 2000, as fábricas europeias da ArcelorMittal são sistematicamente comparadas, desconsiderando as especificidades locais, nos seus desempenhos econômicos e suas performances particulares (taxa de avaria, acidentes, greves, índice de qualidade, etc.) para justificar sua manutenção ou encerramento.

Perante estes argumentos e planos de reestruturação, os dirigentes sindicais esforçam-se para manter os registros habituais de mobilização e construir alternativas industriais reconhecidas como legítimas. A central dos trabalhadores metalúrgicos da FGTB, majoritária, tem a peculiaridade de ter desenvolvido desde a década de 1950 uma doutrina especificamente trabalhista e regionalista (Francq e Lapeyronnie, 1990). Isso se traduz mais nas reivindicações do controle operário do que na co-gestão: uma valorização do ponto de vista da base de trabalhadores, a mobilização e o conflito como um instrumento de pressão e a defesa do desenvolvimento da região. Desde a década de 1960, todos os dirigentes sindicais se apresentam como trabalhadores na fábrica, frequentemente em Cockerill, antes de subir às escalas da hierarquia sindical. Não há, neste caso, intervenções dos intelectuais ou militantes universitários encarregados de renovar a coordenação sindical, como se pode observar em outros sindicatos (Guillaume e Pochic, 2014). Eles reivindicam autonomia frente aos especialistas externos, mas estabelecem relações com a pequena burguesia intelectual, nas estruturas de formação e estudos para militantes sindicalizados. Este é o caso da *Fondation André Renard* (FAR), da central dos metalúrgicos FGTB, que agrupa os universitários das Ciências Sociais com os sindicalistas, em sua maioria provenientes da siderurgia.

Face à lógica dos planos de reestruturação, vários repertórios de ação coletiva (Tilly, 1986) foram utilizados, sucessiva ou simultaneamente, pelos sindicatos: as longas greves do início dos anos de 1980 (mais de seis semanas seguidas, por exemplo, em

1982)<sup>4</sup> e as mais curtas (alguns dias, às vezes com sequestro de diretores) que acompanhavam sistematicamente as negociações sobre os planos de aposentadoria antecipada; as manifestações violentas ou midiáticas; as extensões da luta (comícios de apoios que reuniram milhares de pessoas em 1982, 2003 e 2011, etc.); ou inclusive os contatos formais ou informais com políticos de níveis locais ou nacionais (sobretudo quando a empresa estava sob estatuto público nos anos de 1980 e 90).

No entanto, estes conflitos que mobilizam um grande número de trabalhadores quase nunca conseguem reduzir a perda de emprego, mas oferecem condições satisfatórias para os trabalhadores com mais de 50 anos de idade e compensações salariais para os que permanecem. Desde os anos 2000, a duração das sequências de informação das negociações dos planos aos representantes dos trabalhadores, que pode se propagar por vários meses, esgota *de facto* as mobilizações coletivas (Bauraind e Vandewattyne, 2014).

Sem entrar em detalhes, podemos observar as mudanças nos registros de intervenções sindicais contra os últimos planos de reestruturação desde a privatização de 1999. Nestas ocasiões, as propostas alternativas são apresentadas pelos "intelectuais da instituição" (Sapiro, 2009) da FAR, que se apóiam em novos recursos: particularmente nos documentos fornecidos ao conselho de empresa e os relatórios de consultores especializados no assessoramento aos representantes dos membros eleitos no conselho de empresa europeu. Desde 1994 a União Europeia obriga as multinacionais a informar aos representantes dos assalariados sobre os planos sociais e, neste contexto, alguns sindicalistas, especialmente franceses e alemães, recorrem a especialistas (consultores especializados na defesa dos trabalhadores) para ajudá-los a analisar as informações fornecidas pela direção da empresa e a propor planos alternativos.<sup>5</sup> Paula Cristofalo (2009) demonstrou que, embora estes consultores estejam próximos das organizações sindicais, os especialistas que eles mobilizam são estudantes de universidades e se apresentam como "interventores" e não como "militantes". Embora utilizem os mesmos métodos de argumentação e longas apresentações que os consultores que trabalham para a gerência, no entanto, destacam-se ao valorizarem o saber-fazer dos trabalhadores ao

---

<sup>4</sup> Este tipo de mobilização também aconteceram em outras empresas siderúrgicas da Europa na mesma época (Meny e Wright, 1987).

<sup>5</sup> Informe Syndex, Reorganização das plantas de carbono em Europa (com projeto de fechamento de Liège), fevereiro de 2012, Missão para o Conselho de Empresa Europeu.



compararem a Cockerill com os pequenos produtores europeus independentes e não com as multinacionais concorrentes da ArcelorMittal.

Mas, o conhecimento assim produzido não modifica radicalmente as percepções sindicais e suas traduções em reivindicações. Seus planos alternativos são sempre apresentados em uma forma curta, mais de um programa do que de um argumento, mais da oralidade do que a escrita.<sup>6</sup> A nível temático, eles criticam os efeitos indiretos dos fechamentos (para subcontratados e fornecedores), a gestão de curto prazo do capitalismo financeiro e o papel dos gestores internacionais, ao mesmo tempo em que valorizam a habilidade técnica dos trabalhadores locais e engenheiros e insistem na necessidade de investimentos para melhoramento das máquinas. Além disso, integram o registro clássico do equilíbrio de forças ao tornar pública suas reivindicações e solicitar a intervenção das autoridades públicas para pressionar a ArcelorMittal. Ainda, confiando na legitimidade dos especialistas internacionais para justificar a viabilidade econômica de Cockerill fora da ArcelorMittal, estes funcionários sindicais colocam as suas reivindicações no quadro do regionalismo, em vez de procurarem, por exemplo, elaborar respostas comuns com as organizações sindicais de outras fábricas da multinacional.

Na ArcelorMittal, como na maioria das multinacionais européias, o conselho de empresa europeu tem pouco poder e as organizações sindicais de diferentes países não chegam a um acordo sobre reivindicações ou mobilizações comuns de grande escala devido à competição entre as fábricas, as condições salariais e o enquadramento sindical muito diferente de um país para outro, ou ainda os problemas linguísticos entre os representantes sindicais. Ao final, nos últimos anos, os dirigentes sindicais mobilizaram parte do conhecimento especializado tanto dentro como fora das organizações e estão presos numa tensão entre a defesa das conquistas do grupo de trabalhadores e as preocupações específicas da organização militante que vão além da fábrica. Deste ponto de vista, assistimos a um processo de expansão dos repertórios de ação coletiva das direções sindicais de Cockerill, que mantêm as mobilizações coletivas, mas que são forçadas a se inscreverem-se na agenda dos sucessivos planos e a desenvolver contra-

---

<sup>6</sup> CSC-FGTB, "Siderurgia: propostas sindicais alternativas ao fechamento", 25/06/2012, 36p.; ou entrevista de vídeo de José Verdin "Siderurgia: propostas sindicais alternativas ao fechamento", 10/09/2012, 47 minutos.

argumentos mediante a combinação dos apontamentos econômicos sobre a viabilidade das fábricas e os registros dos militantes sobre a sobrevivência do grupo de trabalho.

### **Rejuvenescimento do coletivo sindical e a redução de meios de intervenção**

Cockerill é um bastião sindical. Além dos dirigentes sindicais (delegados sindicais provenientes das fábricas que compõem o escritório da direção sindical e representantes da Federação regional de metalúrgicos), cada fábrica preserva um ou mais delegados permanentes remunerados por empresa.<sup>7</sup> Alguns, às vezes os mesmos, são eleitos para os órgãos consultivos de Cockerill (o Conselho de Empresa e o Comitê de Prevenção e Proteção no Trabalho). Até o final dos anos de 1990, as delegações sindicais se beneficiavam de uma relativa autonomia de organização, contornando prerrogativas legais, no que contrasta com as de outras empresas que enfrentavam a repressão patronal (Penissat, 2013). Alguns documentos da direção de Cockerill mostram as tentativas fracassadas de um controle mais rigoroso sobre as horas e comportamentos dos delegados.<sup>8</sup> Neste momento, em Cockerill, a relação de forças jogava a favor dos sindicatos (FGTB era representada por 140 delegados de fábrica), mas também de uma estratégia tácita da direção que esperava neutralizar os protestos locais, especialmente as greves qualificadas como "selvagens", iniciadas pelos trabalhadores.<sup>9</sup> Logo se manifesta um desejo da direção em reduzir os numerosos conflitos locais na fábrica (mais de uma centena por ano) no contexto de uma queda brutal da demanda por aço e de "domesticar" os delegados e "sua base" que a direção apresenta como incontroláveis pelos seus quadros e lideranças sindicais. Pode-se pensar, e as entrevistas realizadas com gestores e antigos diretores apontam nesse sentido, que as sucessivas gestões tendem a recuperar a organização da vida na fábrica e relegar os delegados de base vistos como militantes políticos de extrema esquerda e/ou como pessoas incapazes de compreender a necessidade de mudanças diante dos desafios econômicos. Isso é particularmente verdadeiro desde a privatização, quando a direção internacional aplica rigorosamente o contingente de horas da delegação que diminuem notadamente o número de trabalhadores: dos 64 mandatos de trabalhadores do FGTB em 2000,

---

<sup>7</sup> Eles são eleitos pelos aderentes da FGTB e nomeados pelo sindicato à CSC.

<sup>8</sup> "Informe da reunião do Departamento Pessoal", *Direction du Personnel de Cockerill*, arquivos Léopold Dor, 05/10/1971.

<sup>9</sup> "Informe da reunião do Departamento Pessoal", *Direction du Personnel de Cockerill*, arquivos Léopold Dor, 08/06/1976.

restaram 11 em 2013. Essas reduções não ocorreram sem causar divergências entre os delegados, que não desejam deixar suas funções e retornar aos seus cargos, e entre estes e a direção sindical:

No início dos anos 2000, o presidente da delegação da FGTB incentiva um comitê sindical no qual ele exige a retirada de um delegado de uma fábrica para transferi-lo para outra fábrica de Cockerill. Um delegado respondeu: "Não apoiarei uma estrutura imposta a mim. Não lutarei por 4 anos em uma equipe que não é minha". Outro respondeu: "Como você pode querer formar uma equipe onde há pessoas que jogaram contra outras nas eleições?"<sup>10</sup>

Nota-se, por este exemplo, os conflitos internos causados pela relativa escassez de lugares. É relativo na medida em que, em comparação com outros setores ou países, como França e Grã-Bretanha, o número de delegados permanentes permanece elevado e possibilita assegurar uma presença tanto nas instâncias representativas como nas fábricas.

Esses delegados são também parcialmente renovados. A geração dos delegados mais antigos, do final dos anos 90, é uma pequena parte do aparato sindical da Federação dos Metalúrgicos, sendo a maioria aposentada antecipadamente. Depois de 2000, portanto, a delegação sindical tende a se rejuvenescer (cerca dos 40 anos de idade), com poucos idosos nas estruturas sindicais, enquanto que antes, na progressão para o estatuto de delegado permanente, era necessário anos de militância sindical. No entanto, os delegados ainda provenientes do grupo dos trabalhadores continuam a compartilhar as características comuns com as gerações mais antigas. Mas, segundo eles, esta é uma geração menos consciente das questões, mas também mais autônoma em relação à Federação e menos respeitosa quanto às cerimônias de negociação (Henri, 2009). A formação sindical sempre acompanha a trajetória militante, mas o enquadramento institucional dos estilos militantes se afrouxa assim que, por um lado, a matriz intelectual defendida pela direção sindical perde parte do seu crédito de mobilização (especialmente na região), e, por outro lado, a direção sindical da empresa é muito instável (em particular, seis presidentes da delegação de FGTB desde o início dos anos 2000).

Na maior parte das vezes, os delegados sindicais se apresentam como testas de ferro e ranzinzas que se atrevem a contestar a hierarquia direta. Eles têm sido frequentemente

---

<sup>10</sup> "Comitê Sindical FBTB de Cockerill", notas manuscritas, arquivos sindicais de Cockerill, início dos anos 2000.

trabalhadores "com aspirações profissionais em vez de acadêmicas" (Mischi, 2013), que lêem as relações sociais como relações de classe e se permitem ser criticados publicamente. Eles aprendem a dominar o *ethos* do trabalhador masculino por meio da comunicação oral e dos conflitos diretos com os gestores e diretores. Para os novos delegados, no contexto de enfraquecimento do aparelho sindical, de revolta das organizações trabalhistas e de reduções muito significativa de mão-de-obra, o compromisso sindical não está isento de riscos em suas próprias carreiras. É certo que o mandato oferece proteção em caso de demissão coletiva e fornece compensações concreta e simbólica aos porta-vozes que se reúnem regularmente com outros grupos sociais, fazem exigências, encontram soluções e deixam o local de trabalho e das equipes em horários alternados (Gaxie, 1977).

Mas o mandato também pode ser demorado e tenso - arriscado se as eleições para a reeleição não forem bem sucedidas no contexto de uma diminuição do número de delegados. É necessário então "reconverter-se" em trabalhador, encontrar um lugar na equipe que foi modificada e, às vezes, encontrar uma reclassificação em outra fábrica Cockerill com uma reputação de trabalhador sindicalista. Isso explica por que eles estão entre os mais vingativos que ainda se comprometem com a delegação, especialmente aqueles que sofreram atrasos em suas carreiras em razão, segundo eles, das críticas que carregam. A longa socialização para a militância dos trabalhadores antigos contrasta com o acesso mais rápido da geração mais jovem de delegados dos anos 2000, mesmo que o processo de engajamento permaneça coletivo (Diani e Mc Adam, 2003). Alguns são identificados pelos delegados para renovar a equipe sindical. Outros são levados à arena sindical pelos colegas contra os delegados que eles julgam muito ausente das preocupações da fábrica ou que defendem posições que não são suficientemente críticas. É o caso, por exemplo, de um delegado de trinta anos de alto-forno, sem passado militante, levado a concorrer às eleições sindicais: "Depois de tudo que critiquei o meu delegado, os outros me disseram: "Vá em frente." E eu disse para mim mesmo, vou tentar ir além do meu antecessor" (entrevista com um delegado sindical nos anos 2000, 2011). Nestes casos, "a adesão a uma organização sindical consagra sua ocupação de porta-voz, ao invés de despertá-la" (Collovald e Mathieu, 2009). De maneira mais geral, o envolvimento sindical só pode ser entendido como um processo coletivo, reunindo um trabalhador que não é somente crítico, mas que critica publicamente (em frente aos

gestores ou representantes sindicais) e um pequeno coletivo que realiza e apoia esse engajamento pessoal.

### **A ampliação do arco de trabalho dos sindicalistas**

A importância das atividades sindicais em Cockerill está relacionada tanto com a fixação das delegações nas fábricas como às reestruturações. Não se trata aqui de discernir radicalmente o papel desempenhado pelos dois fenômenos, mas de assinalar a escala das atividades sindicais e pontuar particularmente aquelas ligadas às sucessivas mudanças na organização do trabalho. Em Cockerill se observa um fenômeno notável, o da ampliação das tarefas assumidas por cada delegado. Decorre mecanicamente do fato de que se o número de delegados seguir a curva dos empregados, as tarefas podem não variar. Eles também são obrigados a se tornarem delegados de "dupla função" (delegados e representantes eleitos nas instâncias paritárias). Da mesma forma, e isso é importante, a natureza das atividades é modificada pelas mudanças organizacionais, das alterações na carreira, do clima de incerteza que os trabalhadores enfrentam e da fragmentação do estatuto laboral nas reestruturações.

### *A polivalência dos delegados sindicais*

O tempo dos delegados sindicais é dividido entre fábrica, visitas, sede do sindicato, reuniões, ações e formações. No entanto, não se pode considerar, como alguns autores afirmam, que a atividade sindical foi completamente burocratizada nos últimos anos, longe do mundo da fábrica (Andolfatto e Labbé, 2007). A atividade sindical, e isto não é exclusivo de Cockerill, envolve um compromisso e uma experiência em múltiplos temas de naturezas muito variadas. A leitura dos e-mails ou cartas enviadas pelos delegados para a direção da fábrica estabelece a grande variedade de questões em que eles estão envolvidos em paralelo. Se a maioria dos trabalhos em Ciências Sociais se concentra principalmente nas atividades mais legítimas, a preparação dos dossiês, a negociação e a mobilização (Rimbert e Crespo, 2004), não representam mais do que uma parte de suas intervenções. Em particular, eles precisam estar envolvidos no apoio individual e em demandas mais coletivas.

Em termos de apoio individual, trata-se de um discurso consensual dos delegados mais antigos, ouvido em entrevistas (Pialoux, 1991), que desdobra a função do sindicalista na rejeitada figura de "assistente social", ofício feminino de *care*. É certo, e isto não é novidade, que os delegados dedicam parte de seu tempo em apoio individual. Às vezes o fazem para resolver os problemas que conhecem dos trabalhadores em uma situação de angústia social (alcoolismo, endividamento, depressão, problemas familiares, etc.). Além disso, também participam dos conflitos interpessoais que enfrentam os trabalhadores com seu supervisor:

Estou escrevendo para lembrar que o Sr. Petit precisa deixar o serviço liderado pelos Srs. Palm e Meurice e isso antes que ocorra um problema grave! Para registro, o Sr. Petit trabalha em condições tensas e estressantes ao máximo. Penso que podemos até mesmo falar de assédio moral de seus superiores hierárquicos, para ser mais preciso<sup>11</sup>

O exemplo corresponde a várias correspondências que relatam novos elementos e ameaças de processos perante o Tribunal do Trabalho. Assim, os delegados também intervêm no âmbito das acusações apresentadas pelos superiores sobre o comportamento de um trabalhador. Isto às vezes é delicado, na medida em que a defesa dos "indefensáveis", que são vistos como preguiçosos, falsos doentes ou até como ladrões, é um motivo argumentado por alguns trabalhadores para se recusarem a comparecer nas eleições sindicais. Tanto que o número de dias perdidos devido a doenças não relacionadas ao trabalho e os atrasos tendem a aumentar após cada anúncio de um plano social. Os delegados também podem apoiar a candidatura para um trabalho de verão do filho de um trabalhador ou ajudá-los a preencher os formulários fiscais (uma operação que se tornou mais complexo nas reestruturações com a multiplicação dos dias de desemprego parcial).<sup>12</sup> Finalmente, eles também monitoram o direito de formação de seus sindicalizados, a mudança de coeficientes e as reclassificações. Esta atividade se tornou muito importante na década de 2000 em um contexto de grande incerteza. Quando as fábricas são desativadas, às vezes por vários meses, alguns trabalhadores praticamente não recebem quase nenhuma informações do departamento de recursos humanos. Os delegados são então solicitados, muito frequentemente por telefone ou nas instalações, por aqueles que estão preocupados com o andamento de seu caso ou para aqueles que pedem conselhos sobre vagas disponíveis em outras fábricas de Cockerill.

---

<sup>11</sup> "Carta manuscrita de um delegado a um diretor da fábrica", anos 2000, arquivos sindicais de Cockerill.

<sup>12</sup> O subsídio de trabalho parcial é pago aos operários cuja fábrica está temporariamente fechada por baixa demanda.

Isto ocorre no caso do fechamento de uma fábrica, mas também devido ao resultado das reorganizações, como no exemplo de um delegado que alertou a direção da fábrica várias vezes nos anos 2000 para o caso de um trabalhador que estava retornando há mais de um ano após uma doença que o afastou por dois anos. Seu antigo serviço foi dissolvido e seus colegas foram enviados para outros.

Já faz mais de 13 meses que estamos tentando reclassificar este senhor e todo esse contexto não favorece em nada. Vejo que uma certa tensão se instala tanto em sua nova brigada como ao nível da hierarquia local. A fim de evitar um conflito entre estes três atores, pergunto-lhe, por um lado, se vale a pena uma requalificação das competências; por outro, que retire o Sr. X de seu atual ambiente de trabalho que não é nada gratificante.

Em seguida, ele envia mensagens para a direção de recursos humanos de outras fábricas e, na ausência de uma resposta positiva, mobiliza suas redes de delegados para encontrar-lhe uma nova alocação.

Além disso, em outra situação, observo numerosos trabalhadores na sala do sindicato dentro de uma fábrica, em 2011, para obter informações sobre o fechamento temporário, remuneração, renovação de contrato para os empregos de curta duração, etc. Muitas dessas questões ocupam grande parte da jornada do delegado que às vezes se diz estar sobrecarregado pelas regulamentações e forçados a aprender sobre situações muito diferentes, especialmente em mudanças de pessoal nos serviços de recursos humanos - ele próprio absorvido nas reestruturações - que não simplificam as coisas em termos de conhecimento dos arquivos e manutenção das redes interpessoais.

A atividade dos delegados também atinge a defesa dos interesses coletivos. Sua principal tarefa é defender com muita exatidão a manutenção de cada posto de trabalho, ou mais exatamente, negociar a aplicação do plano geral de redução de mão-de-obra, monitorar as transformações técnicas e organizacionais a fim de obter compensações salariais e planos de formação (conforme comprovam as múltiplas anotações de sindicalistas sobre propostas de mudanças na organização do trabalho), definir os critérios de transferências, assegurar as boas condições de trabalho, particularmente no que diz respeito ao horários de trabalho e monitorar o acúmulo de dias de recuperação. Isto requer um bom conhecimento do terreno sobre o plano técnico e social (Corouge e Pialoux, 2011). Para entender melhor estes compromissos para o coletivo, tomamos o caso da tecnicização contínua dos postos obtida pelos gestores, essencialmente os engenheiros, afim de reduzir o número de trabalhadores. Diante disso, os delegados

sindicais se vêm em uma situação desconfortável. Não notei nenhuma disposição da parte deles, nem da parte dos trabalhadores, de atacar diretamente os procedimentos técnicos. Pelo contrário, os anúncios de investimento são percebidos como promessas de longevidade da fábrica (Bacon, Blyton e Morris, 1996). Por outro lado, no espírito do "compromisso fordista", os delegados pagam o preço do aumento da produtividade (Trentin, 2013). Cada mudança (automação parcial, integração de uma tela tátil na cabine de pilotagem, etc.) é uma oportunidade de pedir, e muitas vezes obter, um aumento salarial para os trabalhadores que teriam que monitorar as novas instalações, como pode ser lido nesta mensagem enviada pelos delegados da siderúrgica à direção (04/2003): "Informamos que a partir deste dia nossos mecânicos e eletricitas no intervalo e no trabalho não estarão mais envolvidos em novos investimentos (coberturas automáticas, pórticos, medição automática de temperatura na WM e nos chifres, ...) até que haja novas negociações paritárias". Acrescentam ainda que as formações previstas estão condicionadas por "uma revalorização salarial".

A tendência é, portanto, a troca de uma redução de empregados por melhores condições salariais para os trabalhadores qualificados que permanecem em seus postos. Se a análise das intervenções individuais e coletivas dos delegados fosse dividida, na verdade a cisão não seria muito evidente. Nicolas Hatzfeld (2006) aponta, em relação à segurança do trabalho, que ela é uma alavanca que entrelaça a defesa individual dos assalariados e o questionamento dos modos de organização. Os eventos que podem parecer secundários ou superar um caso individual são uma oportunidade para os delegados criticarem os fenômenos mais gerais nas instâncias paritárias: uma queda devido a um vazamento de óleo viria da falta de manutenção das instalações, o que também comprometeria a salvaguarda da máquina; um esmagamento seria causado por pilhas de materiais desarrumados porque não há mais trabalhadores designados para estas tarefas e as equipes estão competindo por produtividade; assim como um pequeno corte em um dedo viria da redução do tempo de treinamento dos trabalhadores polivalentes, etc.

#### *A extensão do domínio de representação*



Se a redução de militantes sindicais é um fator importante nas transformações da atividade dos delegados, também o é a de seus apoiadores. Os delegados se esforçam para aumentar o número de afiliados de modo a ter mais influência local contra o sindicato concorrente. Os trabalhadores mudam pouco ao longo de suas carreiras, mas as transferências de filiação não são incomuns, como mostram as listas conservadas pelos delegados. De acordo com as entrevistas, estas mudanças organizacionais estão relacionadas às críticas da estratégia geral do sindicato na fábrica, ou mais freqüentemente ao que é visto como falta de empenho por parte do delegado ou falta de apoio pessoal na alocação de cargos ou licenças. Para os delegados, é também um meio para se afirmarem à sua própria organização, especialmente para aqueles que estão fora das posições da direção sindical. Um exemplo ocorreu quando depois de ter elaborado uma lista com nomes dos membros de sua fábrica, um delegado muito crítico escreveu à direção sindical do FGTB da empresa: "Conto com sua graça pelo apoio para silenciar os maus rumores, aliás, doentios, que circulam na (minha fábrica) que os delegados da FGTB estão perdendo seus apoiadores" (e-mail, 2006).

O apoio individual fortalece a relação de dependência sindical. Isso também requer atenção diária no coletivo, bem como nos comitês paritários (sindicatos e gestores) que se ocupam da manutenção dos vestiários (número de duchas, armários, limpeza, etc.) e são monitorados com maior cuidado. Apesar desses assuntos não ocuparem a maior parte de suas atividades, não são questões negligenciadas em favor de intervenções que possam parecer mais legítimas ou intelectuais.

De modo mais surpreendente, os novos delegados têm conseguido expandir o perímetro de sindicalização para além dos trabalhadores de Cockerill. À medida que se estendem os recursos aos trabalhadores subcontratados e temporários, os delegados ampliam seus mandatos por um sistema quase de *closed shop* em meados da década de 1990 (organização do trabalho onde a filiação sindical é uma condição para a contratação). Diante de um novo plano para diminuição de custos, os sindicatos aceitaram o uso de trabalhadores temporários sob duas condições: o credenciamento pelos sindicatos de agências temporárias, comprometendo-se a respeitar os direitos sociais e o respeito à distribuição sindical entre o FGTB e o CSC. Ao contrário disso, o que se pode observar em contextos onde o sindicalismo é menos estruturado (Wagner, 2009) é um momento -

que desaparece progressivamente com a aquisição pela Mittal - de quase co-gestão, onde a flexibilidade é aceita em troca de sua estrutura sindical.

O controle dos subcontratados e dos temporários também se efetua na organização. Os delegados podem assistir às "aberturas de obras", após cada intervenção de uma empresa externa, para especificar, num relatório oficial, as condições de intervenção e de segurança (tais como procedimentos de bloqueio elétrico, uso de proteções individuais e marcação do local). Isto lhes assegura um bom conhecimento *in situ* da fábrica e a capacidade de conter o uso de subcontratação. Os delegados intervêm regularmente sobre as condições de trabalho dos temporários para denunciar, por exemplo, o fato de estarem "submetidos a um regime de trabalho incomuns, isto é, a maioria deles trabalha de 20 a 30 dias por mês com somente um dia de descanso por ciclo" (6/2002) e para aliviar os problemas de segurança. No caso de Cockerill, os sindicatos estão tentando integrar os trabalhadores para além dos "estáveis", levando-os a acompanhar as carreiras destes e seus ambientes de trabalho.

### **As reconfigurações da conflituosidade em ArcelorMittal**

Apesar das sucessivas reestruturações, o sindicalismo de fábrica não perdeu seu poder de reivindicação. O número de paralisações (fora das mobilizações gerais na empresa) permanece importante ao longo do período e significativamente mais elevado do que nas outras fábricas da multinacional. A cada ano, mais de cem greves mobilizam uma oficina, uma equipe ou uma fábrica. Elas podem ser iniciadas pelo delegado ou pelos trabalhadores que param de trabalhar e, em seguida, chamam o seu delegado. Mesmo a nova geração, que está passando por condições difíceis, consegue manter as relações de força.

As trocas de cartas e e-mails entre um delegado e a administração local nos anos 2000 mostram um registro de escrita direta, sem nenhuma deferência particular, ao utilizar ameaças. Isto pode ser notado, por exemplo, em relação aos acidentes de trabalho, como a queda de um maquinista de locomotiva após o descarrilamento de um vagão:

Será necessário que a inspeção do trabalho chegue ao local para que você realmente aceite o assunto? [...] Senhor, é tempo mais que suficiente para que

responda sobre o assunto, pois os trabalhadores esperam de você um gesto forte, caso contrário, espere resistência de nossa parte! (8/2002)

Em outras ocasiões, particularmente nas interações verbais, as relações são menos ameaçadoras, mas os delegados se colocam com firmeza frente à administração, como por exemplo quando Jean-Claude liga para um jovem engenheiro-chefe de serviços encarregado da equipe de segurança após uma semana de fechamento da fábrica.

Sim, olá, como está? Me disseram que você teve problemas com o carro. [...] é uma BMW que você tem, tem que andar em um francês. Como gerente de serviço em Arcelor é em francês que precisa andar [risos]. Eu te liguei porque passei pela oficina e me parece que, em vista do trabalho, os serviços previstos são leves. [...] Suspeito que sejam as instruções que você tem, mas eu disse aos rapazes que eles estão lá para trabalhar, mas não para correr. Se o trabalho não estiver pronto para o reinício, eu realmente não me importo. Eu sei que você não pede para correrem, Damien, mas quando vai encontrá-los, você diz a eles que existem 5 prioridades e 52 urgências. A pressão está colocada. Mas quando uma grande parte da equipe é deixada em casa, não precisa ter pressão. [...] Mas você vai notar que eu não coloco muita pressão nos seus ombros, eu faço isso com calma. De qualquer forma, passarei aqui na segunda-feira para cumprimentá-lo e tomar um café com você [risos]. Tenha um bom fim de semana, tchau." [Depois de desligar, acrescentou:] "Este é um engenheiro que sabe que há trabalho na oficina, mas foi informado para colocar apenas três homens. Não posso estar em conflito, tenho que deixar uma porta de saída (Observação, 11/2011).

A gestão das emoções (Beaujolin-Bellet e Grima, 2011) é necessária para assegurar a continuidade das relações com o enquadramento hierárquico. É também na sua capacidade de negociar discretamente, fora dos procedimentos oficiais, que este poder sindical se afirma no cotidiano. Como Pierre Bourdieu (1984) assinalou, existem discrepâncias no próprio ato de delegação, que neste caso resultam em acusações regulares dos trabalhadores com relação aos delegados que eles podem considerar muito distante do mundo da fábrica, especialmente no trabalho em 3X8, muito preocupados com suas próprias situações salariais ou parcialmente responsáveis pelas reestruturações porque foram muito ou pouco exigentes. Por outro lado, os delegados se queixam da falta de participação nas ações, principalmente quando os fechamentos são anunciados. Mas não se observa uma desconexão evidente entre os delegados e os trabalhadores. Pelo contrário, são modos distintos de engajamento encontrados nas delegações de fábrica, com tradições mais ou menos combativas e de orientações de luta. Dois delegados sindicais permanentes dos anos 2000, majoritários em suas fábricas, reunidos no mesmo escritório sindical, e ambos ingressos do ensino médio técnico, ilustram parcialmente esta diversidade.

Jean-Claude vem de um universo fora da indústria siderúrgica (seu pai é bombeiro e sua mãe faxineira). Se apresenta como aficionado a leitura, "pedras velhas" (edifícios históricos), contestador (na escola, no exército e na fábrica) e de cultura operária (condenando a "burguesia boêmia" e os "cultos"). Contratado nos anos 1980 em Cockerill como operário de produção, passou por várias paralisações e fortes conflitos (ameaças de demissões) com as direções e sua hierarquia sindical. Ansioso por conhecimento, frequentou aulas noturnas em soldagem e inglês, para compreender a música anglo-saxônica que aprecia. Ele foi liderança local do Partido Socialista, antes de se juntar há alguns anos a um partido de extrema esquerda. Divorciado de uma assistente social e muito engajado em sua luta sindical, de risada alta, intransigente frente à direção, conseguiu se impor à delegação local se aproximando de um grupo de trabalhadores combativos. Ele aprecia o trabalho de combate militante, se oferecendo sem contar suas horas (sempre disponível, não importa quando) a informações diárias aos trabalhadores, mas se queixa da atitude muito limitada de sua direção sindical para resolver problemas de pagamento.

Dimitri, 30 anos, filho de um delegado sindical siderúrgico, casado com uma professora de Educação Física, conheceu uma difícil entrada na indústria siderúrgica após algumas passagens como temporário. Juntou-se a uma equipe de jovens trabalhadores combativos que exigiram a substituição do delegado em função. Reconhecido como um bom trabalhador, prestativo e correto, envolveu-se na ajuda aos trabalhadores, o que por vezes o leva a conflitos muito difíceis com a direção local. Contudo, a fábrica não é apenas um aspecto de sua vida e sua atividade sindical raramente se estende além do horário de expediente (aqueles a quem Jean-Claude se refere como os delegados "7h30-16h00"). Ele tem ao seu lado outra vida militante (é membro do Partido Socialista e candidato nas eleições municipais), e acima de tudo segue as atividades esportivas de seus filhos. Deixou a delegação em 2012 cansado de ter que viver uma segunda paralisação e de se encontrar em uma fábrica vazia.

Estes dois compromissos no sindicalismo emergem de diferentes maneiras de perceber o mundo social e a relação com a profissão. Jean-Claude distingue os gestores de acordo com suas origens sociais (valorizando aqueles que são filhos de operários) e seu respeito pelos trabalhadores, enquanto Dimitri os julga de acordo com suas origens geográficas (valorizando os gestores da região) e suas capacidades técnicas. O último insiste nas

habilidades dos trabalhadores de sua fábrica, enquanto Jean-Claude não está muito interessado na técnica e nos produtos. Ele se concentra principalmente na condição da classe trabalhadora (salários, condições de trabalho, condições de emprego). Quando ele deve arbitrar entre diferentes tarefas, preza especialmente pela garantia da presença de um maior número de trabalhadores na fábrica e o estabelecimento de um tratamento equitativo entre trabalhadores subcontratados e temporários em Cockerill. Esta postura de protesto é seguida pelos trabalhadores mais jovens ativos nas mobilizações, que têm maior capital escolar (ensino secundário) e provenientes de um meio de militância operária. Isso é compartilhado por trabalhadores que se identificam pouco com o ofício, especialmente em algumas fábricas de Cockerill onde a atividade de trabalho consiste principalmente em monitorar os processos automáticos, como na linha de galvanização. Por outro lado, a postura de Dimitri, baseada nos princípios da equidade, mais do que de justiça social, é sustentada pelos trabalhadores e delegados que trabalham em postos complexos que exigem adaptação coletiva e por trabalhadores qualificados que não participam de coletivos de luta.

As reestruturações transformam as modalidades de emprego porque se os planos sociais muitas vezes dão origem a protestos, às vezes violentos, seu acúmulo coloca esses trabalhadores em novas configurações. Para os delegados sindicais, a atividade militante se intensifica durante estes momentos de ruptura, assim como os conflitos internos nos sindicatos. Logo, participam de numerosas reuniões sindicais para definir a estratégia militante, às vezes indo a encontros com representantes locais, sendo necessário também mobilizar os grupos de trabalhadores próximos para os piquetes, às vezes escassos quando se trata de conflitos duradouros, para supervisioná-los durante as manifestações, convencê-los da ação sindical, liderar as assembleias gerais, preparar os folhetos, a prestação de contas, etc. As tensões entre alguns delegados de fábrica e a direção sindical são ainda mais frequentes até o ponto de serem confrontados como ambíguos onde é necessário arbitrar constantemente entre uma postura contestatória e de defesa das conquistas ou de apoio à direção local nas lutas competitivas entre as fábricas da multinacional.

Se as delegações constituem um ponto de referência para muitos trabalhadores (como fonte de informação em tempos incertos e de leitura de acontecimentos), permanece o fato que os confrontos entre os delegados e os trabalhadores são observáveis. A

escansão dos conflitos garante a aprendizagem de diversos repertórios de ação coletiva, lutas e mobilizações (até o aprendizado do domínio da violência coletiva), mas também utiliza uma parte dos trabalhadores, como já foi apontado. Em outro nível, os delegados são forçados a escolher entre a durabilidade da ferramenta ou as condições dos trabalhadores, ou mesmo a arbitrar entre subgrupos de trabalhadores.

Foi o caso, por exemplo, do estabelecimento da "polivalência" da laminadora na década de 1990, onde a administração local planejava montar as equipes de produção, de controle de qualidade e de manutenção para exigir que os operadores se "auto-controlassem" e participassem dos reparos de suas máquinas. Esta ampliação de tarefas, ao contrário da tecnicização, foi muito mal recebida por alguns dos trabalhadores mais antigos e estáveis - que a consideraram como uma desvalorização de suas habilidades, além do risco de intensificação do trabalho devido à redução dos tempos de intervalo (Durand, 2007). Por outro lado, os jovens trabalhadores, e aqueles reclassificados de outras fábricas de Cockerill, puderam ver isso como uma oportunidade de ascensão. Quanto à tecnicização, os delegados obtiveram compensações salariais, mas a maioria dos trabalhadores estáveis se opuseram ao acordo elaborado, após um referendo organizado pelos sindicatos. Apesar disto, o acordo foi adotado pela direção e os delegados foram duramente criticados pelos trabalhadores.

No caso da automação, o "compromisso fordista" (mudança de um aumento da produtividade frente a um aumento dos salários) é aceito pelos trabalhadores no caso de recusa da polivalência. Assim, são os trabalhadores menos qualificados (trabalhadores manuais) que sofrem com tais mudanças, e para a polivalência, são os mais qualificados (operadores, mecânicos, eletricitas) (Durand, Stewart e Castillo, 1999). No entanto, do ponto de vista dos delegados e da direção, esse "entendimento" é em si mesmo uma forma de resistência e vitória sindical. Há, portanto, um duplo descompasso da delegação da fábrica nesse caso. O primeiro refere-se à caracterização da ação de resistência; o segundo, à representação dos vários componentes do grupo de trabalhadores cada vez mais fragmentados (entre trabalhadores estabelecidos e reclassificados, entre gerações, entre trabalhadores de ofício e trabalhadores pouco qualificados, entre trabalhadores estáveis e trabalhadores precários, etc.). Isto pode ser observado muito claramente nas estratégias que os delegados defendem, que varia muito de uma fábrica para outra e duráveis localmente, quando interferem na escolha de

receber trabalhadores estáveis reclassificados de outras fábricas ou a manutenção dos precários já em seus postos.

Finalmente, há outro registro cuja atividade dos delegados se torna sensível no contexto das reestruturações: o trabalho de "enquadre" (Goffman, 2006) dos delegados, que neste caso específico abrange a análise da situação dada, o sentido a ser atribuído às injustiças e decisões de atores distantes e a atribuição das causalidades de responsabilidade pela deterioração das condições dos trabalhadores. Esses delegados mantêm credibilidade na expressão do universo de referências e explicações oficiais, em particular sobre o papel do capitalismo financeiro ou sobre um determinado saber-fazer das fábricas de Cockerill que pode ser observado durante os contatos no escritório do sindicato, nas fábricas ou nas reuniões informativas coletivas. A partir deste ponto de vista, estamos lidando com trabalhadores intelectuais fora de seus postos. Mas estas explicações sindicais perdem sua eficácia na medida em que os previsões sindicais foram por vezes contraditórias com os fatos (especialmente após o apoio sindical à aquisição do grupo Arcelor por Mittal que finalmente fechou as fábricas) e onde as próprias análises sindicais estão divididas diante de processos de decisões que não são transparentes e imprevisíveis (especialmente sobre a responsabilidade do poder público ou quando as fábricas da Cockerill competem por investimento) (Heery e Conley, 2007). Como resultado, os delegados são freqüentemente confrontados com discursos acusatórios sobre suas estratégias, consideradas por alguns como muito conflituosas e por outros como muito cautelosas ou co-gestoras. Esta incerteza também alimenta, em alguns trabalhadores, as interpretações culturalistas ou mesmo racialistas (questionando a natureza francesa, flamenga ou indiana da direção) ou conspirativa (contra a região da Valônia ou a gestão local) em descompasso com as análises sindicais. Isto não é exclusivo de empresas que passam por sucessivas reestruturações, mas pode-se sustentar a hipótese de que a incerteza quase permanente em torno do futuro dos trabalhadores favorece esses esquemas interpretativos e sua apresentação pública no espaço da fábrica.

## **Conclusões**

Finalmente, o estudo de um caso específico qualifica as teses que caracterizam as resistências sindicais às reestruturações pelos estilos de ações (colaboração, ativismo militante, etc.). A partir disso, estendemos a investigação para além das direções sindicais ao integrar as práticas cotidianas dos delegados. A situação se torna complexa e as reações contestatórias e mais participativas dos sindicatos se entrelaçam. Entretanto, pode-se observar que neste contexto de forte sindicalização de trabalhadores homens estáveis e qualificados, a conflituosidade organizada se enfraquece em relação ao conjunto, assumindo formas mais dispersas. O duplo movimento de diminuição do número de delegados e as sucessivas reestruturações acentua *de facto* o papel dos delegados de base, que ampliam suas tarefas ao tornarem-se sindicalistas polivalentes. Ao assumirem mais responsabilidades rapidamente, confrontados com as direções da fábrica que perderam parcialmente suas prerrogativas organizacionais, esses delegados combinam a atividade militante e a atividade de negociação ou apoio individual. Eles são, por outro lado, muito mais combativos, uma vez que se seus compromissos são menos enquadrados pelo aparato sindical, por causa da renovação de gerações, sendo os primeiros testemunhos das dificuldades dos trabalhadores que os solicitam por diversas razões. Deste ponto de vista, se o recurso à experiência tende a "profissionalizar" os dirigentes sindicais da empresa (Guillaume e Pochic, 2014), o processo é menos claro para os delegados das fábricas. De fato, estes adquirem as habilidades específicas e são selecionados pelo aparato, mas a diferenciação com os demais não é completa e sua carreira no sindicato não é garantida e nem sempre esperada (Offerlé, 1999).

Nesta empresa siderúrgica, o peso do legado de uma forte presença sindical, as orientações trabalhistas do sindicato majoritário e a relativa semelhança das características sociais dos delegados e dos trabalhadores explicam seus vínculos ao âmbito local da fábrica. As múltiplas transformações das organizações de trabalho e as incertezas das carreiras alimentam a necessidade de contatos frequentes entre os delegados e os trabalhadores. Seu estilo de ação militante combina a defesa individual e coletiva dos trabalhadores ou, mais precisamente, mobiliza os casos individuais que portam os problemas coletivos. Entretanto, as tensões sobre o quadro de referência cognitiva compartilhado na organização sindical (análises em termos de relações de classe ou com o ofício) e a fragmentação das carreiras e estatutos dos trabalhadores pesam tanto sobre as instâncias de contestação quanto na representação das diferentes frações do mundo do trabalho.



## Referências bibliográficas

ANDOLFATTO, Dominique . y LABBE, Dominique. (2007). *Sociologie des syndicats*. La Découverte: 2007.

AZDINE, Henri. (2009), Un syndicalisme de lutte des classes dans la métallurgie, En Françoise Piotet (Dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*. Paris: Presses Universitaires de France.

BACON, Nicolas . y BLYTON, Paul. (2004). “Trade union responses to workplace restructuring: Exploring union orientations and actions”. *Work, Employment and Society*, 4, 749-773.

BACON, Nicolas; BLYTON, Paul . y MORRIS, Jonathan. (1996). “Among the ashes: trade union strategies in the UK and German steel industries”. *British Journal of Industrial Relations*, 1, 25-50.

BEAUJOLIN-BELLET, Rachel . y GRIMA, François. (2011), “Le talent des leaders syndicaux”, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 41, 247-258.

BEAURAIN, Bruno . y VANDEWATTYNE, Jean. (2014). “ArcelorMittal Liège: La fin d’un bastion syndical?”. *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 2208-2209, 41-52.

BORY, Anne . y POCHIC, Sophie. (2014), “Contester et résister aux restructurations. Comment s’opposer à la “fatalité du marché” ?”. *Travail et Emploi*, 137, 5-20.

BOURDIEU, Pierre. (1984). “La délégation et le fétichisme politique”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52-53, 49-55.

BRUNO, Isabelle. (2013), Governing social creativity through benchmarking. From Xerox management to the “Innovative Europe””, En Michał Kozłowski et al. (Dir.), *A joy forever. The political economy of social creativity* (pp. 143-156), London: MayFly Books.

BURAWOY, Michael. (2003). “Revisits: An outline of a theory of reflexive ethnography”. *American Sociological Review*, 68, 645-679.

COHEN, Yves. (2011). “Au cœur du moderne: l'autorité du plan (circulations entre l'organisation industrielle, le gouvernement et l'architecture)”, *Le Culture Della Tecnica*, 21-22, 7-28.

COLLOVALD Annie . y MATHIEU, Lilian. (2009). “Mobilisations improbables et apprentissage d’un répertoire syndical”. *Politix*, 86, 119-143.

COROUGE, Christian . y PIALOUX, Michel. (2011). *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille: Agone.

CRISTOFALO, Paula. (2009). “L’institution d’une fonction d’expertise et de conseil auprès des élus du personnel”, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, 81-98.

DIANI, Mario . y McADAM Doug. (2003). *Social movements and networks. Relational approaches to collective action*. Oxford: Oxford University Press.

DIDRY, Claude . y JOBERT (Dir.). (2010). *L’entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Dominique Labbé . y Stéphane Courtois, *Regards sur la crise du syndicalisme*, Paris, L’Harmattan, 2001.

- DUFOUR, Christian . y HEGE, Adelheid (Dir.). (2002). *L'Europe syndicale au quotidien*. Paris: Peter Lang-IREs.
- DURAND, Jean-Pierre; STEWART, Paul . y CASTILLO, Juan Jose (Dir.). (1999). *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- DURIEZ, Bruno . y SAWICKI, Frédéric (Dir.). (2009). “La syndicalisation en France”, *Politix*, 85, 9-146.
- ETHUIN, Nathalie . y YON, Karel (Dir.). “Les frontières de la formation syndicale”, *Le Mouvement Social*, 23, 3-161.
- FANIEL, Jean . y VANDAELE, Kurt. (2012). “Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000-2010)”. *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 2146-2147.
- FRANCQ, Bernard . y LAPEYRONNIE, Didier. (1990). *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*. Bruxelles: Ciaco.
- FROST, Ann. (2000). “Explaining variation in workplace restructuring. The role of local union capabilities”. *Industrial and Labor Relations Review*, 4, 559-578.
- GAXIE, Daniel. (1977). “Économie des partis et rétributions du militantisme”. *Revue Française de Science Politique*, 1, 123-154.
- GAZIER, Bernard . y BRUGGEMAN, Frédéric (Dir.). (2008). *Restructuring work and employment in Europe*, Cheltenham: Edward Edgar Publishing.
- GUILLAUME Cécile . y POCHIC, Sophie. (2014). Les succès inégaux d’une politique confédérale de syndicalisation. En Cécile Guillaume (Dir.), *La CFDT, sociologie d’une conversion réformatrice* (pp. 69-90). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- HATZFELD, Nicolas. (2006). “Ergonomie, productivité et usure au travail”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 165, 93-105.
- HEERY, Edmund . y CONLEY, Hazel. (2007). “Frame extension in a mature social movement: British trade unions and part-time work, 1967-2002”. *The Journal of Industrial Relations*, 1, 5-29.
- KELLY, John. (2004). “Social partnership agreements in Britain: Labor cooperation and compliance”. *Industrial Relations*, 1, 267-292.
- LABBE, Dominique . y COURTOIS, Stéphane (Dir.). *Regards sur la crise du syndicalisme*. Paris: L’Harmattan.
- CASTEL, Robert. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*, Buenos Aires: Paidós.
- LOMBA, Cédric. (2005). “Beyond the debate over ‘post-’ vs ‘neo-’ taylorism: The contrasting evolution of industrial work practices”. *International Sociology*, 1, 71-91.
- LOMBA, Cédric. (2013). “Restructurations industrielles : appropriations et expropriations des savoirs ouvriers”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 196-197, 34-53.
- MENY, Yves . y WRIGHT, Vincent (Dir.). (1987). *The politics of steel: The steel industry in the crisis years (1974-1984)*, Berlin - New York: Walter de Gruyter.

- MISCHI, Julian. (2013), “Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 196-197, 132-151.
- OFFERLÉ, Michel. (1999). *La profession politique, XIXe-XX siècle*. Paris: Belin.
- PENISSAT, Etienne. (Coord.). (2013). “Réprimer et domestiquer : stratégies patronales”, *Agone*, 50.
- PIALOUX, Michel. (1991). “Crise du syndicalisme et dignité ouvrière”, *Politix*, 14, 15-16.
- PULIGNANO, Valeria . y STEWART, Paul. (2013). “Firm-level restructuring and union strategies in Europe”. *Work, Employment and Society*, 27, 842-859.
- RIMBERT, Pierre . y CRESPO, Sébastien. (2004). ““Journal” d'un délégué CGT de la métallurgie”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. 155, 34-75.
- SAPIRO, Gisèle. (2009). “Modèles d'intervention politique des intellectuels. Le cas français”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 176-177, 22-26.
- SAWICKI, Frédéric . y SIMEANT, Joahanna. (2009). “Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français”. *Sociologie du Travail*, 1, 97-125.
- TILLY, Charles. (1986). *The contentious French: Four centuries of popular struggle*. Cambridge: Harvard University Press.
- TRENTIN, Bruno. (2013). *La ciudad del trabajo. Izquierda y crisis del fordismo*, Barcelona: Fundación 1 de Mayo.
- WAGNER, Anne-Catherine (2009). Deux formes de résistance syndicale dans les entrepôts d'un groupe d'hypermarché. En Françoise Piotet (Dir.), *La CGT et la recomposition syndicale* (pp. 33-64). Paris: Presses Universitaires de France.