

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

Marcilio Rodrigues Lucas

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, EXPERIÊNCIA DOS
TRABALHADORES E ATUAÇÃO SINDICAL:**
Um estudo sobre a Votorantim Metais

**Campinas-SP
Abril de 2010**

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH - UNICAMP
Bibliotecária: Sandra Aparecida Pereira CRB nº 7432**

L962r Lucas, Marcilio Rodrigues
Reestruturação produtiva, experiência dos trabalhadores e
atuação sindical: um estudo sobre a Votorantim Metais / Marcilio
Rodrigues Lucas . - - Campinas, SP : [s. n.], 2010.

Orientador: Jesus José Ranieri.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Trabalho 2. Sindicalismo. 3. Crise econômica. 4. Conflito
social. 5. Reengenharia (Administração). 6. Votorantim Metais
I. Ranieri, Jesus José. II. Universidade Estadual de Campinas.
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Título em inglês: Productive restructuring, workers experience and trade union
practice: a study about Votorantim Metals.

Palavras chaves em inglês (keywords): **Work**
 Syndicalism
 Commercial crises
 Social conflict
 Reengineering (Management)
 Votorantim Metals

Área de Concentração: Sociologia do Trabalho

Titulação: Mestre em Sociologia

Banca examinadora: Ricardo Luiz Coltro Antunes, Edilson José Graciolli

Data da defesa: 16-04-2010

Programa de Pós-Graduação: Sociologia

C,
RJO

MARCILIO RODRIGUES LUCAS

**REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, EXPERIÊNCIA DOS
TRABALHADORES E ATUAÇÃO SINDICAL:**

Um estudo sobre a Votorantim Metais

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Departamento de Sociologia do Instituto de
Filosofia e Ciências Humanas da Universidade
Estadual de Campinas sob a orientação do Prof.
Dr. Jesus José Ranieri.

Este exemplar corresponde à
redação final da dissertação
defendida e aprovada pela
Comissão Julgadora em
16/04/2010

BANCA

Prof. Dr. Jesus José Ranieri (Orientador)

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (titular interno)

Prof. Dr. Edilson José Gracioli (titular externo)

Prof. Dr. Fernando Antonio Lourenço (suplente interno)

Prof. Dr. José Dari Krein (suplente externo)

Abril / 2010

477870700

Dedicado a Luzia Vieira de Deus,
minha avó.

Agradecimentos

Ao meu pai e à minha mãe, pela exemplar formação, pelo carinho, pelo afeto e pelo apoio irrestrito aos caminhos que decidi trilhar. Aos meus irmãos, Pablo e Edinardo, pela amizade e companheirismo, que a distância não abala. Aos meus familiares, especialmente Anna Sílvia, minha cunhada, e meus primos Júlio, Stefânia, Rafaela, Gustavo, Edmilson, Francisco, Deywid, Pedro e Jairinho.

Aos meus amigos de Uberlândia, que, de diferentes formas, participaram de diversos momentos da minha formação. Nesse sentido, destaco a amizade de Pacato, Paulo Vínicius, João Guilherme, Mário Jr., Carla, Ronaldinho, Pedro Henrique, Fabíola, Moisés, Danilo, Rafael Toitio, João Evaristo, Leandro e Paula Berbert.

Aos colegas da minha turma de mestrado, especialmente Douglas, Flávio, Juliana, Helena, Mario, Paulo, Tais e Victor. Com esses amigos compartilhei reflexões, debates, momentos de diversão e até um time de futebol, quebrando a tendência à fragmentação e à individualização da produção acadêmica. Agradeço também aos amigos que fiz durante a vivência em Campinas e que participaram, de maneiras diversas, do processo de realização deste trabalho, entre esses, destaco especialmente Régis, José Antônio, Livia, Maira, João Campinho, Bernardo, Estevão e Alice.

Ao meu orientador, Jesus Ranieri, pela imediata disposição em orientar este trabalho, pela forma franca e aberta de condução da orientação e pelo incentivo contínuo ao aprofundamento teórico, que certamente levarei nas próximas etapas da minha formação. Ao professor Edilson Graciolli cujo apoio e amizade ultrapassaram a orientação no trabalho de conclusão do curso de Ciências Sociais, me proporcionando um estímulo fundamental para seguir a trajetória acadêmica. Ao professor Ricardo Antunes, pelas contribuições valiosas propiciadas principalmente nas atividades do grupo de pesquisa que coordena. Ao professor José Dari Krein, pelas contribuições importantes no curso ministrado no Instituto de Economia e pela generosa e fecunda participação em minha banca de qualificação. Ao professor Adrián Sotelo Valencia, da UNAM, que, mesmo à distância, leu e fez sugestões a este trabalho, ainda em seu período de maturação. Ao professor Antonio Almeida, que me orientou na etapa inicial da pesquisa, na graduação em História. Ao professor Adalberto Paranhos, pelas contribuições teóricas e pelo recebimento sempre aberto e fraterno. Ao professor Paulo Gomes, pela admirável postura

militante e pela disposição para compartilhar reflexões teóricas e políticas fundamentais em pesquisas como esta.

Registro também meu agradecimento aos funcionários da Universidade Estadual de Campinas que, no seu trabalho cotidiano, fornecem as condições para a realização das atividades que aparecem como produto final do trabalho acadêmico. Agradeço especialmente a Christina Faccioni, cuja dedicação e interesse em facilitar os “trâmites burocráticos” garantiu toda a tranquilidade para realização desta dissertação.

Ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias, cuja direção me disponibilizou de forma imediata o acesso à sala de arquivos da entidade, fornecendo a base fundamental para a pesquisa documental realizada. Nesse sentido, agradeço especialmente Luís Gonçalves (o “Bigu”) e Edvando, pela simpatia e disposição em ajudar, mesmo antes de saberem ao certo o caráter da pesquisa. Agradeço também aos trabalhadores da Votorantim Metais que, de alguma forma, contribuíram nesta pesquisa.

Ao CNPQ, pelo apoio financeiro indispensável à realização desta pesquisa.

*A cidade acorda e sai pra trabalhar
Na mesma rotina, no mesmo lugar
Ela então concorda que tem que parar
Ela não discorda que tem que mudar
Mas ela recorda que tem que lutar.
(Di Melo, Conformópolis).*

RESUMO

Este trabalho visa analisar a reestruturação produtiva ocorrida na *Votorantim Metais-Unidade Três Marias* (VMTM), a partir da década de 1990 e as mudanças na ação sindical nesse contexto. O objetivo é compreender as estratégias e programas implementados pela empresa e a experiência dos trabalhadores, em termos de adesão e resistência, diante de tal processo, enfocando principalmente os impactos sobre a organização do sindicato local. A reestruturação produtiva da empresa, pertencente a um dos maiores grupos empresariais do Brasil, caracterizou-se por um conjunto de mudanças técnico-organizacionais que modificaram profundamente o cotidiano da fábrica, no qual se pode destacar alguns elementos centrais: 1) inserção de novas tecnologias que possibilitam maior controle e integração das cadeias produtivas; 2) redução, em torno de 70%, do efetivo direto de funcionários, através de demissões e terceirizações; 3) prolongamento da jornada dos turnos de revezamento (além do uso recorrente de horas-extras); 4) flexibilização das formas de remuneração, principalmente com a introdução, em 1996, do Programa de Participação nos Resultados; 5) introdução de uma série de programas de gestão e controle da força de trabalho, voltados para a intensificação do ritmo de trabalho e para a exigência de maior envolvimento dos trabalhadores com os interesses empresariais. Nesse quadro de mudanças, os trabalhadores apresentam posições diversas, que refletem a condição paradoxal, reforçada pela reestruturação, que se caracteriza pela exigência de envolvimento com os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, pelo permanente controle e pela contínua pressão por resultados. Tais contradições e ambigüidades se refletem nos dilemas e na forma de atuar do sindicato local, num contexto em que se registram embates não só com a empresa, mas também com os próprios trabalhadores. Na medida em que apresentamos todo o processo analisado, procuramos relacioná-lo com os movimentos mais gerais do capitalismo mundial, especialmente com a dinâmica política e econômica brasileira. Dessa forma, buscamos ressaltar tanto a representatividade da reestruturação produtiva ocorrida na VMTM, como as particularidades desta experiência concreta, ressaltando principalmente a experiência dos trabalhadores e a sua ação sindical.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; racionalização do trabalho; sindicalismo; crise do capital; luta de classes.

ABSTRACT

This work analyses the productive restructuring process occurring at *Votorantim Metals – Três Marias Unit (VMTM)* - one of the major entrepreneurship groups in Brazil - since the 1990's, and the changes in trade union practice in this context. Our aim is to understand the strategies and programs implemented by the company and worker's experience in terms of adhesion and resistance in face of such process, focusing on its impact on the local trade union organization. The company's productive restructuring process consisted in several techno-organizational changes that deeply modified the plant's routine, among which we stress the following central elements: 1) the adoption of new technologies that enable greater control and integration of the productive chains; 2) the downsizing of 70% of the direct labor cost, through layoffs and outsourcing; 3) Increasing the length of rotation shifts (besides the recurring use of over-time work); 4) greater flexibility of payment methods, mainly through the Gain Sharing Program, implemented in 1996; 5) the introduction of a series of labor force control and management programs, devoted to increase the work pace and workers' involvement in business concerns. Given this changing setting, the workers assume different positions, reflecting the paradoxical condition, marked by demands of involvement in business concerns and, at the same time, by the permanent control and the continuous pressure for results, reinforced by the restructuring process. Such contradictions and ambivalences are reflected by the dilemmas and actions of the local trade union, where clashes occur not only with the management but also with the workers. Throughout the presentation of the entire process, we have tried to show its relationship to broader shifts in global capitalism, and specifically to Brazilian political and economic dynamics. Therefore, we aim to stress not only the representative character of VMTM productive restructuring, but also the singularities of this concrete experience, with emphasis on workers' experience and their trade union practice.

Keywords: productive restructuring; labor rationalization; trade unionism; Capital crisis; class struggle.

Lista de Tabelas

Tabela 1: Horas trabalhadas nas duas modalidades de jornada dos turnos de revezamento.....	35
Tabela 2: Escala de revezamento com cinco turmas (seis horas de jornada).....	37
Tabela 3: Escala de revezamento com quatro turmas (oito horas de jornada).....	38

Lista de abreviaturas e siglas

APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
APR	Análise Preliminar de Risco
CAT	Comunicação de Acidente do Trabalho
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
Cemig	Companhia Energética de Minas Gerais
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CMM	Companhia Mineira de Metais
CONCUT	Congresso Nacional da CUT
Conlutas	Coordenação Nacional de Lutas
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
EMC	Equipe de Melhoria Contínua
GM	General Motors
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JIT	<i>Just in Time</i>
MDB	Movimento Democrático Brasileiro
MPT	Manutenção Produtiva Total
ORT	Observação dos Riscos do Trabalho
PAC	Processo de Aprimoramento Contínuo
Pare	Programa de Atenuação de Riscos Ergonômicos

PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PR	Participação nos Resultados
PT	Partido dos Trabalhadores
PTB	Partido Trabalhista Brasileiro
PSTU	Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
RH	Recursos Humanos
Sindimet	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
UGB	Unidade de Gastos Básicos
VMM	Votorantim Mineração e Metalurgia
VMTM	Votorantim Metais – Três Marias

Sumário

Introdução.....	01
Capítulo 1: Aspectos gerais da reestruturação produtiva na Votorantim Metais.....	15
1. As novas regras do velho jogo	16
2. Os primeiros elementos da reestruturação.....	22
2.1. A filosofia de “aversão às perdas”.....	22
2.2. As demissões e o “salto tecnológico”.....	24
2.3 As terceirizações na VMTM.....	30
2.4 Flexibilização da jornada de trabalho: a disputa pelo tempo.....	33
3. A exigência do envolvimento e os seus limites	40
3.1 Os novos mecanismos de gestão da força de trabalho.....	40
3.2 Do trabalhador “parcial” ao trabalhador “polivalente”: questões sobre reificação e estranhamento.....	47
4. O retrato da fábrica enxuta: intensificação e precarização do trabalho.....	55
Capítulo 2: A reestruturação produtiva como ofensiva do capital.....	67
1. Lutas de classes e transformações nos processos de trabalho.....	67
1.1 Processos de trabalho e subsunção ao capital.....	68
1.2 “Racionalização” do trabalho e subjetividade.....	72
1.3 Crise e tentativa de restauração do capital.....	78
2. As estratégias de implementação da reestruturação produtiva: coação e convencimento.....	81
2.1. O contexto desfavorável: fragmentação e ameaça do desemprego.....	83
2.2. A perseguição ao sindicalismo “combativo”.....	86
2.3. PLR e faixas salariais diferenciadas.....	90
2.4. A responsabilidade social empresarial como estratégia complementar.....	99
3. A fragilidade do “novo compromisso”.....	104
Capítulo 3: Experiência dos trabalhadores e atuação sindical: o avesso da reestruturação.....	113
1. A trajetória do Sindimet: ascensão e refluxo das lutas.....	114
1.1 O surgimento do Sindimet no contexto do “novo sindicalismo”.....	115
1.2 A “nova ordem mundial” e o refluxo sindical.....	121
2. Os dilemas da estratégia do Sindimet: legitimação e conflito.....	130
2.1. Um sindicato do “não”: a rejeição da agenda da reestruturação.....	131
2.2. As tensões na negociação da jornada: o “não” às assembleias.....	136
3. Interesses imediatos e “direção consciente”: os limites da ação sindical.....	150
3.1. Consciência de classe e vida cotidiana.....	151
3.2. Ditadura do capital e legalidade industrial: os limites para uma “democracia operária”.....	157
4. Reestruturação produtiva e sindicalismo: luta de classes no espaço da produção.....	167
Considerações Finais.....	175
Bibliografia.....	183
Anexos.....	191

Introdução

Um breve olhar sobre a Votorantim Metias – unidade Três Marias/MG (VMTM) – pode gerar certa estranheza. Em materiais distribuídos aos empregados, a empresa exige um “questionamento radical” do processo produtivo. Já o sindicato constantemente se nega a realizar assembléias dos trabalhadores, alegando exatamente a necessidade de defendê-los contra ofensivas patronais. Esses dois registros fragmentados talvez seriam incompreensíveis décadas atrás e, ainda hoje, devem parecer, no mínimo, paradoxais. Porém, são fragmentos de uma situação concreta que, como buscaremos mostrar, têm estreita relação com o processo de reestruturação produtiva ocorrido na empresa a partir da década de 1990.

Como analisar tal processualidade e como ligar tais fragmentos? Pode-se dizer que essa pergunta motivou este estudo. A sua resposta logicamente deve passar pelo entendimento de aspectos relativos às transformações verificadas na organização da empresa, na vivência cotidiana dos trabalhadores e na atividade do sindicato local, o Sindimet¹. No entanto, é necessário também contextualizar esse processo particular, relacionando-o com aspectos da dinâmica política e econômica brasileira e com um conjunto de alterações mais gerais ocorridas no capitalismo mundial nas últimas três décadas do século XX. Assim, outra pergunta se junta à anterior: como vincular as experiências concretas e particulares dos trabalhadores de Três Marias ao movimento sócio-histórico mais amplo e, ao mesmo tempo, evitar o estabelecimento de conexões – nos termos de Lukács – “puramente abstratas” e “estranhas à vida”? O enfrentamento dessa questão exige a mediação contínua entre os elementos mais singulares da realidade analisada e os aspectos de maior grau de generalidade da totalidade social. Por isso, o que procuramos apresentar neste trabalho é uma articulação simultânea entre esses dois movimentos analíticos essenciais.

Antes, porém, cabe apresentar alguns aspectos gerais a respeito da cidade de Três Marias e do Grupo Votorantim. Além disso, consideramos necessário indicar mais claramente, ainda nesta seção introdutória, os objetivos principais da pesquisa realizada, os materiais e métodos utilizados e a forma de apresentação, que se expressa na estruturação dos capítulos.

¹ *Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias.*

A cidade de Três Marias e o “Império Votorantim”

O município de Três Marias localiza-se na mesorregião central do estado de Minas Gerais – distante 276 quilômetros da capital mineira Belo Horizonte – e possui população estimada em 28.042 habitantes (IBGE/2009). A cidade é margeada pelo Rio São Francisco e banhada pelo grande lago – com mais de mil quilômetros quadrados de superfície e localmente conhecido como “Grande Mar de Minas” – formado pela barragem da Usina Hidrelétrica de Três Marias, inaugurada em 1962 e pertencente à Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig). A economia local se organiza em torno de atividades agropecuárias (cerca de 3,4% do PIB), comércio e serviços (22% do PIB) e atividades industriais (59,3% do PIB) nas quais se destaca a presença da Votorantim, da Cemig e da Gerdau². Além desses aspectos econômicos, vale indicar que no município de Três Marias, especificamente no distrito de Andrequicé, viveu o vaqueiro “Manuelzão”, que foi guia do escritor Guimarães Rosa em suas expedições pelo sertão mineiro e que, por sua simplicidade e sabedoria, se tornou personagem importante de romances do autor.

No entanto, o estudo aqui apresentado foca um ambiente muito distinto da tranquilidade das águas do “Velho Chico” e da simplicidade e sabedoria popular do “sertão mineiro”. Trata-se de uma análise sobre uma unidade produtiva pertencente a um dos mais expressivos e dinâmicos grupos industriais brasileiros. O Grupo Votorantim figura entre os maiores conglomerados empresariais de controle familiar do mundo, atuando nos ramos de cimento e concreto, celulose e papel, mineração e metalurgia, suco de laranja, especialidades químicas, geração de energia, finanças, biotecnologia e tecnologias de informação. Trata-se de um conjunto de empresas que conta com cerca de 60 mil funcionários e que, no ano de 2008, registrou uma receita líquida em torno de 35 bilhões de reais. O Grupo está espalhado por mais de 100 municípios brasileiros e possui operações em outros 16 países, tais como Alemanha, Austrália, Bélgica, Bolívia, Canadá, China, Cingapura, Colômbia, Estados Unidos, Inglaterra, Peru e Suíça. Em 2005, a Votorantim foi eleita a “melhor empresa familiar do mundo” pela *IMD Business School* – instituição suíça, referência mundial na formação de executivos – e pelo *Lombard Odier Darier Hentsch Bank* – um dos maiores bancos privados do mundo, também da Suíça³.

² Dados do ano de 2007, levantados pelo IBGE. Segundo a mesma fonte, o PIB da cidade, registrado no referido ano, foi de aproximadamente 991 milhões de reais, com PIB *per capita* de 37.516 reais.

³ Essas e outras informações apresentadas a seguir podem ser encontradas no site do Grupo Votorantim (<http://www.votorantim.com.br>) e no site da Votorantim Metais (<http://www.votorantim-metais.com.br>).

A trajetória do grupo começou em 1918, no então distrito de Votorantim (Sorocaba-SP), quando o imigrante português Antonio Pereira Inacio adquiriu em leilão a Fábrica de Fiação e Tecelagem, criando a *Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim*⁴. A partir daí foram várias décadas de crescimento dos negócios, no contexto de diversificação produtiva e formação do capital industrial brasileiro, baseado na política de substituição de importações. Em 1951, com a morte de Antonio Pereira Inacio, José Ermírio de Moraes, figura de destaque no Rotary Club, assumiu o Grupo Votorantim, dando início ao controle da família que está atualmente na terceira geração à frente da empresa, sob gestão dos netos de José Ermírio de Moraes⁵. Na geração intermediária, destaca-se Antônio Ermírio de Moraes, figura de grande visibilidade e influência no meio empresarial brasileiro, que, inclusive, em 1986, foi candidato ao governo do Estado de São Paulo, pelo PTB (Partido Trabalhista Brasileiro), obtendo uma expressiva votação (cerca de 3,7 milhões de votos) que lhe deu o segundo lugar na disputa, vencida por Orestes Quécia (PMDB)⁶. Ainda hoje, o empresário – que é membro da Academia Paulista de Letras e já escreveu até peças teatrais retratando aspectos da sociedade brasileira – permanece como figura de grande influência nacional, difundindo suas idéias e interesses (relacionados a sua fração de classe) e dedicando-se a uma série de intervenções mais gerais, tanto vinculadas diretamente a Votorantim – com projetos de “responsabilidade social empresarial” – quanto iniciativas diversas – por exemplo, como presidente de honra do Hospital da Beneficência Portuguesa em São Paulo, também administrado pela família Ermírio de Moraes.

A partir de 1996, as unidades do Grupo Votorantim foram agrupadas de acordo com seus focos específicos de mercado, criando-se, então, a *Votorantim Industrial*, a *Votorantim Finanças* e a *Votorantim Novos Negócios*, que são coordenadas pela *Votorantim Participações* (Anexo 1). A unidade produtiva analisada neste trabalho é uma das empresas da Votorantim

⁴ Nos baseamos aqui no livro “Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação”, escrito por Jorge Caldeira e lançado em 2007 (Editora Mameluco). Esta publicação tem uma dimensão também institucional, já que é divulgada e distribuída pelo próprio Grupo. Na unidade de Três Marias, os trabalhadores com mais de dez anos de vínculo com a empresa receberam um exemplar.

⁵ A respeito da trajetória desse importante personagem do processo de constituição do capital industrial brasileiro, ver RAGO (2004). Neste trabalho, a autora destaca as ações “empreendedoras” de José Ermírio de Moraes à frente da Votorantim e, principalmente, a sua atuação política, marcada pela particularidade da burguesia industrial de um país capitalista subordinado, como o Brasil, do que resulta um “nacionalismo” ambivalente marcado pela “associação contraditória” com interesses do capital externo, em função de sua inserção e reprodução “na condição de ‘parceiro menor’ e subordinado do capital financeiro internacional” (RAGO, 2004, p. 263).

⁶ Segundo o livro que narra a trajetória do Grupo, Antônio Ermírio objetivava “difundir seus critérios de ação empresarial como um modelo para a vida pública”, o que representaria “uma direção austera da economia pública, à semelhança das práticas internas do grupo” (CALDEIRA, 2007, p. 222).

Metais (VM), que integra a holding *Votorantim Industrial*. A VM, voltada para a mineração e a metalurgia de zinco, níquel, alumínio e aço⁷, possui mais de 10 mil funcionários diretos e 1,5 mil terceirizados permanentes, sendo responsável por cerca de 30% da receita total do Grupo. Contando com minas próprias e mais de dez unidades industriais, a VM atingiu em 2007 um faturamento em torno de 5 bilhões de reais. A unidade de Três Marias-MG, que atualmente conta com cerca de 580 trabalhadores diretos e capacidade produtiva de 180 mil toneladas de zinco por ano, foi a primeira empresa da Votorantim no ramo de zinco, criada para industrializar o minério de zinco extraído nas jazidas de Vazante-MG.

É importante destacar que a amplitude e a forma de organização atualmente apresentadas pelo Grupo resultam, em grande medida, de um conjunto de alterações que se concretizaram principalmente a partir dos últimos anos da década de 1980. Depois de um período marcado pela recessão e pela instabilidade econômica e política, a Votorantim começou a se preparar para um novo contexto, vislumbrando o futuro processo de abertura da economia brasileira. Como indica o livro que narra a trajetória do Grupo, no final dos anos 1980 e durante toda a década seguinte, o Grupo Votorantim passou por uma profunda reorganização, que envolveu *mudanças nos setores de atuação* e, principalmente, *reestruturações dos “procedimentos internos”* de suas unidades produtivas (CALDEIRA, 2007, p. 250-251). No que se refere ao primeiro aspecto, o conglomerado passou a atuar em um conjunto mais diversificado de setores (suco de laranja, papel e celulose, finanças, entre outros), mas também abandonou outros em que as possibilidades de lucros se reduziram fortemente, como as usinas de açúcar em Pernambuco e o setor têxtil – ramo de origem da Votorantim⁸. No que se refere ao segundo aspecto – o qual nos interessa mais de perto, já que analisamos a reestruturação de uma unidade que “sobreviveu” à reengenharia do Grupo –, “o grupo Votorantim passou a *rever com lupa* seus procedimentos internos, preparando mudanças organizacionais profundas” (idem, ibidem, p. 224). O resultado foi uma reestruturação

⁷ A Votorantim é a quinta maior produtora mundial de zinco, líder na fabricação de níquel eletrolítico na América Latina e a terceira maior produtora de aços longos do país.

⁸ A respeito do setor têxtil, a indicação é bastante expressiva: “Por maiores que fossem os *esforços de racionalização*, não havia como obter margens razoáveis numa situação em que a informalidade e as importações asiáticas, sobretudo coreanas, haviam se tornado concorrentes imbatíveis com os custos relativamente elevados da economia brasileira. Sem perspectivas econômicas que justificassem a manutenção da atividade, o grupo Votorantim decidiu retirar-se do setor. Não foi uma decisão fácil, pois contrariava muitas tradições. Mas era vital para o seu futuro” (CALDEIRA, 2007, p. 251-252). Em outras palavras, entre a ausência de “margens razoáveis” (de lucro) e o apego à “tradição”, o primeiro fator – o da racionalidade econômica – logicamente foi preponderante. Assim, mudam-se os valores-de-uso, mas segue a produção de (mais) valor, afinal, como lembra Marx (2003, p. 220), o fabricante de calçados “não fabrica sapatos por paixão aos sapatos”.

intensa das unidades produtivas, com o enxugamento do quadro de funcionários, as terceirizações, a introdução de novas ferramentas de gestão da força de trabalho e uma série de outras mudanças técnicas e organizacionais no interior da empresa. Afinal, no entendimento dos gestores do Grupo, o Brasil finalmente entraria na “nova ordem mundial” e, neste contexto, seria necessário uma empresa enxuta, flexível e em sintonia com os novos “paradigmas organizacionais”.

Seguindo essa orientação, na unidade produtiva de Três Marias, foi introduzida uma série de princípios e ferramentas de gestão (*Just in time*, CCQ’s, Manutenção Autônoma, entre outros) que alteraram de forma profunda o cotidiano dos trabalhadores da empresa. Porém, o aspecto de maior visibilidade foi, indubitavelmente, o enxugamento do quadro de funcionários diretos, que passou por uma redução de mais de 70% (considerando o período de 1989 a 2009), enquanto a capacidade produtiva aumentou consideravelmente⁹. A repercussão deste processo de demissão em massa ultrapassou o ambiente da fábrica, pois, em uma cidade de pequeno porte como Três Marias, a presença da Votorantim Metais constitui um fator nada desprezível. Aliás, o desenvolvimento da cidade se deu, desde sua emancipação em 1963, apoiado, no que se refere a aspectos econômicos e sociais, em dois pilares: a usina hidrelétrica de Três Marias e a Companhia Mineira de Metais (nome inicial da Votorantim Metais)¹⁰. Assim, a VMTM, referência maior de possibilidade de emprego e renda, constitui um aspecto articulador do desenvolvimento da cidade e do cotidiano de seus habitantes¹¹ e, por esse motivo, pode-se dizer que a reestruturação realizada teve impactos ainda mais visíveis e profundos.

Do ponto de vista do Grupo Votorantim, o conjunto de reestruturações em suas unidades produtivas teve um resultado bastante positivo. Como afirma a obra já citada, “embora difíceis, e

⁹ Não tivemos condições de obter dados a respeito da capacidade produtiva no final da década de 1980. Sabe-se, porém, que em 1977 a capacidade girava em torno de 50 mil toneladas de zinco por ano (CALDEIRA, 2007, p. 190) e que, em 1993, se aproximava a 90 mil toneladas – o que indica um grande salto para se chegar à capacidade atual de 180 mil toneladas (<http://www.vmetais.com.br/pt-br/negociosVM/zinco/Paginas/zinco.aspx> - Acesso em 10/01/2010).

¹⁰ A construção da hidrelétrica – que fornece energia para 80% da região norte de Minas Gerais – se iniciou no ano de 1957, sendo inaugurada em 1962, antes mesmo da fundação da cidade. A implantação da Companhia Mineira de Metais, por sua vez, começou no ano de 1956 e a produção se iniciou em 1969 – portanto, o processo de instalação compreende um período anterior e posterior à emancipação da cidade.

¹¹ A escola pública mais tradicional da cidade leva o nome de José Ermírio de Moraes e a marca da empresa está presente em praticamente todos os eventos da cidade. Além disso, existe uma vila de trabalhadores da VMTM: a “Vila da Mineira”. Trata-se de um condomínio habitacional, localizado exatamente em frente à empresa, na rodovia BR-040, onde existem cerca de 100 casas nas quais moram parte dos trabalhadores da empresa, que pagam uma taxa de aluguel, que inclui os serviços de água, esgoto e energia elétrica. O bairro conta com uma unidade do Senai, um clube recreativo com boa estrutura, uma igreja e uma escola particular. Em função das vantagens oferecidas, ter uma casa na Vila é considerado um grande privilégio entre os trabalhadores.

por vezes *dolorosas*, as reestruturações permitiram tanto a continuidade dos demais negócios como o investimento em novos setores” (CALDEIRA, 2007, p. 252) e, assim, “em uma década [a década de 1990], a Votorantim conseguiu passar de empresa com perspectivas restritas ao mercado brasileiro, e movida à base de capital próprio, para a de um grupo que começava a ter perspectivas efetivas de futuro em uma nova ordem econômica mundial” (idem, ibidem, p. 258). Porém, o que buscaremos enfatizar neste trabalho não é a “*virtú* empreendedora” dos dirigentes do Grupo, destacando a astúcia destes líderes empresariais para sobreviver e ainda se fortalecer em tempos de crise. A objetivo deste estudo – que será melhor apresentado abaixo – é pensar tais transformações focando *o ponto de vista dos trabalhadores*, o que significa que analisaremos principalmente as suas implicações sobre as condições de trabalho e remuneração, a atividade laborativa cotidiana e as iniciativas de organização coletiva, expressas principalmente pela atuação sindical.

Problematização e objetivos da pesquisa

Como indicamos, as mudanças ocorridas no interior do Grupo Votorantim – e conseqüentemente na VMTM – relacionam-se com o processo de inserção do Brasil numa nova fase de acumulação capitalista mundial. Isso porque, em função da profunda crise do capitalismo nos anos 70, a década de 1980 foi marcada por intensas transformações – ocorridas primeiramente nos países de capitalismo avançado – que configuraram um processo complexo cujas conseqüências abarcam aspectos sociais, econômicos, político-ideológicos e culturais. Destacam-se nesse movimento a ascensão do neoliberalismo e o avanço de processos de reestruturação produtiva, num contexto de “mundialização do capital”. No que se refere ao âmbito da produção – que é o que mais nos interessa para entender a “revisão” nos procedimentos internos da Votorantim –, um elemento central é representado pela expansão do “toyotismo”¹² em escala mundial (em graus e sentidos variados), constituindo parte importante do processo de *reestruturação produtiva*. Esse modelo, inicialmente desenvolvido em função de particularidades do contexto japonês, ganha uma nova significação ao se tornar um padrão de referência do conjunto diversificado de transformações – que envolve substituição, mas também a permanência e a mescla em relação a elementos já existentes – no âmbito da produção. Em

¹² Essa designação deriva do fato de que, entre as várias experiências no sentido de reorganização do processo de trabalho de acordo com o novo contexto, o modelo da Toyota, idealizado pelo engenheiro Taiichi Ohno, foi o de maior difusão e alcance, tornando-se referência, em medidas variáveis, para empresas de todo o mundo.

termos gerais, o toyotismo (que, no Brasil, ganha força a partir da década de 1990) se caracteriza pelo uso de novas tecnologias, a orientação da produção pela demanda (*just in time*), a intensificação do ritmo trabalho, as terceirizações, os programas de “gerência e manutenção autônomas” e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Essas transformações nos processos de trabalho estão organicamente vinculadas a um contexto marcado pela expansão da automação e da robótica no processo produtivo, pela diminuição da classe operária industrial tradicional¹³, pela flexibilização das garantias e direitos trabalhistas e pela fragmentação da “classe-que-vive-do-trabalho”. Nesse mesmo movimento, em função de uma série de fatores que serão expostos no decorrer da pesquisa, se evidencia uma *tendência* de enfraquecimento dos sindicatos (redução nas taxas de sindicalização, perda de força e legitimidade política etc.), à qual se soma a ascensão de formas de atuação mais “brandas” e conciliatórias diante dos interesses empresariais. Esse conjunto de elementos configurou a “mais aguda crise do mundo do trabalho” em todo o século XX (ANTUNES, 2002, p. 73), que se estende até os dias atuais. Por esse motivo, compreender essa dinâmica complexa, buscando seus significados e seus impactos, se tornou o objetivo de boa parte das pesquisas que focam o trabalho e a classe trabalhadora na contemporaneidade.

Em termos gerais, a pesquisa aqui apresentada se insere nesse esforço de inteligência, enfocando a *Votorantim Metais/Três Marias*. Levando em conta a forma particular como tais processos se configuram no capitalismo brasileiro, a pesquisa visa problematizar a reestruturação ocorrida na VMTM a partir da década de 1990, buscando apreender seus significados, dentro de um contexto de alterações em escala mundial, e suas relações com a experiência cotidiana e a atuação sindical dos trabalhadores da empresa. Buscar-se-á mostrar que a reestruturação ocorrida na VMTM é bastante representativa do conjunto de iniciativas empresariais no sentido de reorganizar a sujeição do trabalho ao capital, através de mudanças técnicas, reduções no quadro de funcionários, programas organizacionais e mecanismos ideológicos.

Por outro lado, procuraremos enfatizar a forma particular como tais iniciativas se concretizaram, focando, principalmente, as formas diversas e contraditórias como os trabalhadores se inseriram nesse processo e destacando seus desdobramentos na organização e na forma de atuar do Sindimet. No que se refere a esse último ponto, mostraremos como a empresa

¹³ Por outro lado, concomitantemente a tal tendência, registra-se um processo de diversificação e *ampliação do contingente total* de assalariados, devido a sua expansão no setor de serviços e a ampliação de empregos precários, temporários e parciais, nos quais o contingente feminino tem um peso considerável (ANTUNES, 2002, p. 73).

lançou uma ofensiva de duas frentes: por um lado, a desarticulação da linha sindical “combativa” e, por outro lado, a tentativa de consolidação de um sindicalismo de colaboração, mais disposto ao diálogo e à participação ativa nos processos de reestruturação/flexibilização. Não obstante tal iniciativa empresarial, o Sindimet manteve, em termos gerais, uma estratégia política de enfrentamento, buscando se contrapor ao conjunto da “agenda” da reestruturação produtiva proposta. Tal estratégia política obtém o respaldo dos trabalhadores nas eleições sindicais – ao elegerem, em todos os processos, o mesmo grupo político, em detrimento de outros mais alinhados com os interesses da empresa – mas também gera tensões entre a direção sindical e a sua base de representação, principalmente nas disputas em torno da regulamentação da “jornada especial” para os turnos de revezamento. A partir da exposição destas tensões, buscaremos indicar que a preservação de uma linha sindical combativa não anula os dilemas e as dificuldades colocadas pela reestruturação produtiva. Pelo contrário, a análise do caso da VMTM, nos permite colocar questões complexas, em função do conjunto de situações paradoxais vivenciadas pelos trabalhadores e pela direção sindical.

Indicações metodológicas

A proposta de análise da VMTM tem um *sentido metodológico* importante, ligado ao fato de que a expansão dos princípios e tendências que caracterizam a reestruturação produtiva toyotista não se dá de forma uniforme e homogênea, mas de acordo com contextos sócio-históricos particulares. Por esse motivo, um estudo de caso, ao trazer simultaneamente as *especificidades* e as *determinações mais amplas* do objeto estudado, pode ser de grande valia no sentido de fornecer subsídios para o aprofundamento dos debates sobre o tema.

Nesse sentido, pensar os métodos da pesquisa é também pensar o próprio objeto que se propõe analisar. Por isso, a forma como foi conduzida esta investigação derivou dos desafios colocados pela necessidade de articulação entre as tendências gerais do capitalismo e as mudanças cotidianamente vivenciadas pelos trabalhadores da VMTM. A esse respeito, nos parecem bastante fecundos os apontamentos de Lukács acerca da importância – em termos de conteúdo e de método – da “vida cotidiana”. O autor aponta que a *vinculação imediata* entre *os homens tomados particularmente* e *os “momentos de desenvolvimento” da economia e do ser social* tende a gerar apenas “conexões abstratas e, na sua abstração, estranhas à vida”, o que coloca a necessidade de se buscar a “zona intermediária concreta” onde se encontra o “nexo real”

para o estabelecimento desta vinculação (LUKÁCS, 1994, p. 9). Esta zona de mediação é, para Lukács, a vida cotidiana, pois “somente através da mediação dessa esfera podem ser compreendidas cientificamente as relações e interações entre o mundo econômico-social e a vida humana” (idem, ibidem, p. 9). Nesse sentido, a compreensão aprofundada dos processos sociais exige o estudo das *inter-relações* entre os *elementos particulares, imediatos e espontâneos* e aqueles de *maior grau de genericidade*, as quais se dão na vida cotidiana, ou seja, no “teatro real da sua resolução” (idem, ibidem, p. 12). Por outro lado, superar as generalizações homogeneizadoras através da simples apresentação das manifestações “infinitamente heterogêneas” da “esfera da vida” seria um grande equívoco (idem, ibidem), do que resultaria uma espécie de “culto” ao fragmento e à contingência. Isso significa que é imprescindível um conjunto de categorias fundamentais que permita captar, a partir da “heterogeneidade universal” da vida cotidiana, os aspectos essenciais da dinâmica histórico-social, distinguindo os fenômenos de significado mais duradouro e decisivo daqueles mais superficiais e de menor amplitude, num movimento analítico que vise dar inteligibilidade às manifestações “caótico-heterogêneas” da vida humana. Os dois movimentos que formam essa proposta (metodológica, teórica e política), fundamentada na obra de Marx, são apresentados de forma esclarecedora por Mészáros:

A acepção marxiana é caracterizada pela reciprocidade dialética entre os *diferentes graus de generalidade dos conceitos* que se apresentam intimamente inter-relacionados, correspondendo às diferenças estruturais e às interações dos vários fatores sociais. Sem um conjunto coerente de conceitos fundamentais, os fenômenos efêmeros não podem ser separados daqueles de significado duradouro (empiricismo fragmentário e positivismo). E, sem um intercâmbio dinâmico entre os vários níveis do quadro conceitual, incluindo aqueles que *notificam as “mudanças capilares” aparentemente insignificantes* dos fenômenos sociais, o marxismo pode degenerar em um catecismo de dogmas com significado fixo e absoluto (por exemplo, o escolasticismo morto das fórmulas stalinistas). Contrastando com ambos, a concepção marxiana, longe de se refugiar no reino do *apriorismo*, fornece o quadro conceitual necessário para o estudo teórico empiricamente fundamentado, bem como para a ação política e social (MÉSZÁROS, 2008, p. 74-75, grifos nossos).

Seguindo essas orientações de caráter mais amplo a respeito dos níveis de particularidade/generalidade dos fenômenos do movimento histórico-social, deve-se pensar as suas implicações no que se refere ao estudo do “mundo do trabalho”. Um primeiro desafio colocado é relativo ao fato de que as tendências mais gerais de reestruturação da produção se concretizam de forma particular e diferenciada, em função dos contextos diversificados (no tempo e no espaço), das especificidades de cada ramo produtivo e das disputas que envolvem a

introdução de novos mecanismos de organização do trabalho. Esse último aspecto nos remete a uma dimensão decisiva para se pensar a dinâmica contraditória do trabalho nas sociedades capitalistas. Isso porque, na sociedade regida pelo capital, a atividade laborativa aparece como algo externo a quem a executa, ou seja, como algo extrínseco ao próprio trabalhador (MARX, 2004), resultando disso uma defasagem entre o “trabalho prescrito” e o “trabalho real” executado concreta e cotidianamente (LINHART, 2007, p. 21). Em outras palavras, pode existir uma diferença substantiva entre os postulados teóricos gerenciais e as atividades realmente exercidas nos “recônditos das fábricas” (idem, ibidem). Nesse sentido, analisar as alterações no mundo do trabalho baseando-se exclusivamente na contraposição entre os “velhos” e “novos” modelos que orientam as tendências gerais resultaria numa apresentação das mudanças em termos estáticos e puramente abstratos, perdendo-se assim a dinâmica rica e contraditória que caracteriza esses movimentos. Por esse motivo, se nos detivéssemos exclusivamente a elaborações do campo da gerência e administração de empresas, expressas tanto em modelos teóricos (“filosofias” empresariais) mais abrangentes como em documentos e cartilhas divulgados pela Votorantim, chegaríamos num resultado bem distante da realidade do trabalho na VMTM.

Percebendo essa dificuldade, Linhart propõe que o caminho mais indicado é o de se dedicar à “tarefa, mais modesta, de analisar as mudanças tais como se manifestam no interior das empresas” (idem, ibidem, p. 30), limitando-se “a uma análise das evoluções em curso com base nas pesquisas disponíveis”, dando “a mesma importância ao que muda e ao que não muda” (idem, ibidem, p. 96). Essa proposta mais “realista” é legítima em função da defasagem apontada entre o prescrito e o real, porém nos parece que há um exagero na recomendação. Isso porque consideramos que a reflexão acerca dos “modelos teóricos” gerenciais constitui um aspecto essencial no estudo da realidade do trabalho, mesmo quando a defasagem em relação ao trabalho real se escancara. O modelo teórico, entendido como uma prescrição, revela – mesmo nos seus traços mais claros de “mistificação” – um conjunto de tendências e interesses específicos, cuja significação não pode ser desprezada. Assim, se determinada prescrição gerencial não se concretiza no trabalho real, não se deve, a partir desta constatação, considerá-la sem importância. Pelo contrário, captar o sentido da prescrição e os fatores que limitam sua eficácia prática pode permitir a compreensão de uma série de tensões e contradições, revelando os interesses em disputa e a dinâmica processual das alterações dos processos de trabalho – a respeito desse aspecto, a própria reflexão de Linhart é exemplar, como indicaremos neste estudo.

Tendo em vista esses apontamentos, a análise aqui apresentada resulta de pesquisa bibliográfica, investigação documental e realização de entrevistas. No que se refere à pesquisa documental, as fontes foram diversas, incluindo jornais, revistas, informativos, cartilhas e documentos internos tanto da empresa¹⁴ quanto do sindicato¹⁵, publicados principalmente a partir da década de 1990. No tratamento das fontes documentais, nos parecem essenciais ponderações metodológicas feitas pela historiografia, no sentido de destacar que cada documento é produto de necessidades ligadas ao contexto em que foi produzido e, por isso, deve ser encarado como “objeto e sujeito de sua própria versão interpretativa” (MARSON, 1984, p. 53), o que quer dizer que “o documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder” (LE GOFF, 1984, p. 102)¹⁶. Levando em conta essas ponderações, a intenção foi conciliar uma análise “imane” dos documentos com uma leitura “externa” e crítica, buscando extrair os elementos essenciais e singulares da reestruturação da empresa.

Deve-se destacar também a importância das entrevistas como meio de entender a dinâmica “viva” do processo analisado, às vezes relativamente “apagada” em outros tipos de fonte. Nesse sentido, foram realizadas entrevistas com dez trabalhadores, vinculados a diversos setores da empresa, cabendo destacar que dois dos entrevistados são diretores sindicais e outros dois já não trabalham mais na VMTM¹⁷. As entrevistas constituíram um elemento fundamental para a compreensão do “pano de fundo” do processo histórico analisado, pois a “evidência oral” torna possível que se escape de “falhas” existentes nos demais documentos e permite que a *experiência real das pessoas* seja a “pedra de toque” da pesquisa (SAMUEL, 1989/1990, p.

¹⁴ Entre esses documentos pode-se destacar: 1) *CMM Notícias*: publicação bimestral que abrangia as unidades da antiga Companhia Mineira de Metais; 2) *Revista VMM em ação*: criada em 1998, voltada para todas as unidades da Votorantim ligadas à metalurgia; 3) *Revista Nosso Grupo é Você*: publicação interna da Votorantim Metais, que substituiu a *VMM em ação* em 2003; 4) *Revista Nosso Grupo*: publicação corporativa bimestral de todo o Grupo Votorantim; 5) *Entre nós*: publicação mensal da unidade de Três Marias. Além desses documentos periódicos, cabe destacar materiais distribuídos pela empresa aos funcionários, especialmente cartilhas dos programas implementados.

¹⁵ Com relação às publicações do sindicato, a de maior relevância é o boletim *Folha do Zinco*, que combina debates políticos mais amplos com aspectos mais ligados à vivência cotidiana dos trabalhadores na fábrica. Além do boletim, foram utilizados manifestos, panfletos de chapas para eleições da diretoria do sindicato e cartilhas informativas distribuídas aos trabalhadores.

¹⁶ É por este motivo que Le Goff (1984, p. 103-104) aponta para a necessidade de se considerar os documentos como “monumentos”, dos quais é preciso extrair, “através de uma crítica interna, as condições de produção histórica e, logo, a sua intencionalidade inconsciente”. Nesse sentido é que todo documento é “verdadeiro”, por expressar de alguma forma seu contexto histórico, e “falso”, porque é, em certa medida, “uma montagem enganadora”.

¹⁷ Os trabalhadores entrevistados, cuja caracterização encontra-se no Anexo 2, não serão identificados, com exceção dos dois diretores sindicais, Bigu e Edvando, pois suas opiniões já são públicas, em função do posto que ocupam.

232). Porém, e não poderia ser diferente, a fonte oral também apresenta limitações. Se por um lado ela expõe “os silêncios e as deficiências da documentação escrita” (idem, ibidem, p. 237), por outro, tem seus próprios vieses, seletividades e silêncios. Assim, a evidência oral também deve ser tratada com prudência e postura crítica, sendo articulada com as demais fontes e referenciais, o que possibilita um melhor direcionamento das questões colocadas.

Nesse sentido, deve ficar claro que as fontes, independentemente de sua configuração, não produzem o conhecimento por si mesmas. É essencial levantar problematizações e buscar perceber a realidade na sua significação mais profunda. Por isso, o estabelecimento de um quadro conceitual e o resgate da bibliografia sobre o tema são fundamentais para a definição do direcionamento da pesquisa. Logicamente, tal bibliografia não se vincula com o caso específico da VMTM, mas como já apontamos, a investigação científica deve ir além do que se manifesta no plano imediato e buscar, analiticamente, as múltiplas determinações do objeto analisado. Assim, tomando a totalidade social como referencial, a reestruturação operada na VMTM será vista como “parte (movente e movida) de um complexo concreto” (LUKÁCS, 1978, p. 2). Isso significa que o “recorte” do objeto não constitui um isolamento deste em relação ao contexto social mais amplo, mas o oposto: entendendo que todo concreto carrega múltiplas determinações¹⁸, buscar-se-á demonstrar as imbricações entre o objeto empírico analisado e as tendências gerais do processo sócio-histórico no qual ele está inserido, contudo, sem desconsiderar – mas ao contrário, tomando como ponto de partida – a riqueza de suas especificidades.

Estrutura de apresentação

Os resultados desta pesquisa foram expostos em três capítulos, que não refletem – é importante ressaltar – um ordenamento temporal da dinâmica analisada. No primeiro deles, apresentamos os aspectos gerais do processo de reestruturação ocorrido na VMTM, ou seja, o conjunto de mudanças técnico-organizacionais implementadas pela empresa a partir da década de 1990. O objetivo geral foi apresentar as características principais dessa reestruturação e buscar suas determinações, seus significados e seus impactos sobre as condições dos trabalhadores. Para tanto, iniciamos com uma contextualização do momento em que a reengenharia começa a ser

¹⁸ “O concreto é concreto por ser a síntese de múltiplas determinações, logo, unidade da diversidade” (MARX, 1983, p. 218).

gestada e implementada na VMTM, para, em seguida, analisar os seus princípios norteadores os seus desdobramentos efetivos, tais como as demissões em massa (e suas relações como as inovações técnicas), o processo de terceirização de vários setores, a flexibilização da jornada de trabalho e as ferramentas de gestão implementadas (“Manutenção autônoma”, CCQs, “Programa de Sugestão de Melhorias”, entre outras). A partir da apresentação destes elementos, buscamos mostrar seus sentidos – “anunciados” e implícitos – e os seus paradoxos, limites e fissuras. Por fim, ainda no primeiro capítulo, traçamos um panorama geral da fábrica resultante do conjunto de mudanças, destacando a intensificação e a precarização do trabalho e as limitações do “chamado ao envolvimento” dos trabalhadores realizado pela empresa.

No segundo capítulo, as fissuras e as contradições da estratégia e do discurso empresarial, indicadas no primeiro capítulo, ganham uma dimensão histórica mais ampla, ao se colocar em destaque a luta de classes no interior das transformações nos processos de trabalho, que envolvem, por parte do capital, a busca constante pela subordinação dos trabalhadores e por ganhos de produção e produtividade e, por parte dos trabalhadores, processos contraditoriamente marcados por traços de adesão, assimilação, resistência e ressignificação. A partir desses apontamentos, procuramos indicar o sentido da recente reestruturação como parte da resposta do capital à sua crise, numa tentativa de garantir níveis “satisfatórios” de acumulação e de recompor o domínio e o controle sobre os trabalhadores. Essas indicações permitem analisar mais profundamente as estratégias de coação e convencimento utilizadas no caso da VMTM, tais como a ameaça do emprego, a perseguição ao sindicalismo “combativo”, as faixas salariais diferenciadas, o programa de participação nos resultados (PPR) e os discursos e práticas de “responsabilidade social empresarial”. Por outro lado, ressaltamos os limites da adesão dos trabalhadores às novas exigências colocadas pela empresa, indicando a fragilidade – e a “historicidade” – dessa tentativa de constituição de um “novo compromisso”, de forma a clarear suas contradições específicas e seu sentido unilateral, num contexto de crise estrutural do capital.

No terceiro – e último – capítulo, procuramos apresentar os dilemas colocados para a organização coletiva e a atuação sindical dos trabalhadores, enfatizando os paradoxos da experiência dos trabalhadores, em um contexto em que se intensifica a exploração sobre o trabalho, ao mesmo tempo (e na medida) em que se exige um envolvimento “subjetivo” com os interesses empresariais. Para embasar tal reflexão apresentamos um histórico das lutas travadas pelos trabalhadores e pelo sindicato, especificamente no final dos anos 1980, o que permitiu

observar com maior profundidade a dimensão do refluxo de ações coletivas verificado a partir da década de 1990. Em seguida, analisamos a relação contraditória entre a diretoria do sindicato e a base dos trabalhadores, a qual envolve, por um lado, a legitimação da permanência de uma linha sindical combativa e, por outro lado, tensões e enfrentamentos constantemente verificados. Nesse ponto, as disputas referentes à regulamentação da jornada para os turnos de revezamento transformam-se no maior foco de tensão entre empresa, trabalhadores e sindicato, abrindo espaço para reflexões a respeito da consciência de classe, da democracia nas organizações dos trabalhadores e dos limites da ação sindical.

Por fim, a título de considerações finais, apresentamos uma reflexão acerca dos elementos expostos nos três capítulos, buscando expor mais claramente as questões e as problemáticas mais amplas que o caso analisado permite levantar.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GERAIS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA VOTORANTIM METAIS

*É muito simples, não tem filosofia
É só fazer a tal reengenharia
No mundo todo vai que é uma beleza
(...)
Vamos cair de boca no pragmatismo
Afinal, qual é o mal?
É só a beira do abismo.
(Itamar Assumpção, Reengenharia).*

A *Votorantim Metais Três Marias* (VMTM) é uma unidade produtiva que industrializa o minério de zinco, extraído em minas pertencentes ao próprio Grupo Votorantim em Vazante-MG, produzindo zinco metálico (em lingotes) e óxido de zinco, que são vendidos principalmente para empresas fornecedoras de peças para a indústria automobilística. Essa unidade, localizada em Três Marias-MG, foi criada com o nome Companhia Mineira de Metais (CMM) em 1956¹⁹ e se tornou a primeira empresa da Votorantim no ramo de zinco, sendo, ainda hoje, a unidade mais importante do Grupo neste setor, no qual a Votorantim se coloca como líder na América Latina e está entre as cinco maiores do mundo.

Neste ano de 2010, a VMTM conta com cerca de 580 funcionários diretos e possui capacidade para produzir 180 mil toneladas de zinco por ano. A estrutura e a capacidade produtiva atualmente apresentadas pela empresa são, em grande medida, resultantes da reestruturação produtiva operada a partir da década de 1990. Essa reestruturação envolveu elementos técnicos e organizacionais, alterando de forma profunda o cotidiano de trabalho na empresa. Nesse conjunto de alterações podemos destacar quatro elementos constitutivos, fortemente integrados e simultâneos: 1) automatização dos processos, com inserção de novas tecnologias que possibilitam maior controle e integração das cadeias produtivas; 2) redução, em torno de 70%, do efetivo direto de funcionários, através de demissões e terceirizações – passando de um quadro de mais de 2 mil funcionários diretos para os 580 atuais; 3) flexibilização da jornada de trabalho, com o prolongamento dos turnos de revezamento e o uso recorrente de horas-extras; 4) introdução de uma série de programas de gestão e controle da força de trabalho,

¹⁹ O ano fundação é 1956, porém a unidade começou a operar efetivamente em 1969.

voltados para a intensificação do ritmo de trabalho e para a exigência de maior envolvimento dos trabalhadores com os interesses empresariais.

Antes de uma caracterização mais detalhada desses elementos, cabe fazer uma contextualização dessa reestruturação, já que não se trata de um movimento isolado, mas parte de um processo mundial de reorganização do capital, que envolve múltiplos aspectos para além do plano imediato da produção.

1. As novas regras do velho jogo

O processo de mudanças ocorridos na VMTM, apesar de todas as particularidades que serão tratadas neste trabalho, não pode ser compreendido se não levarmos em conta um conjunto global de metamorfoses que marcaram o capitalismo a partir da década de 1970. Um texto, intitulado “O impacto das mudanças” e publicado em um informativo da empresa no ano de 1995, caracteriza de forma bastante ilustrativa a situação, no sentido de que retrata o ambiente de mudança e instabilidade que teve reflexos profundos no interior da empresa. Por isso, apesar de extenso, o trecho a seguir merece ser apresentado:

A reestruturação iniciada na CMM em meados de 1993 provocou mudanças profundas, tanto na forma como a empresa realiza seus negócios, quanto na atitude e no comportamento de seus colaboradores. *A mudança comportamental* foi, está sendo e será *a parte mais difícil e lenta* do Processo de Aprimoramento Contínuo – PAC e, de longe, *é a mais importante desse processo*.

Há um ditado que diz que “em time que está ganhando não se mexe”, mas acredito que isso representa uma meia-verdade, pois o time pode não mudar os seus componentes, mas dependendo de novas regras e das características do time adversário, com certeza fará alterações na forma de defender, de preparar as jogadas e de atacar. Mudará também se o campo estiver molhado e ainda se a temperatura for muito alta ou muito baixa durante o jogo.

Na CMM, com o PAC, não será necessário mudar os componentes (colaboradores), mas já houve e haverá mudanças na maneira de enfrentar os adversários (concorrentes), além do que há *novas regras no jogo (situações políticas e econômicas totalmente diferentes)*. A forma como a CMM vinha atuando (jogando) até 1990 estava dando certo e era motivo de orgulho. Mas as regras mudaram e os adversários ficaram muito agressivos (no sentido econômico da palavra) (...).

Algumas dessas regras não são novidades e outras talvez nem gostaríamos de praticar. Mas temos que fazer o que precisa ser feito e não somente aquilo que gostamos de fazer. (CMM Notícias, mai./jun.1995, p. 2).

O texto foi escrito pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional da empresa e traduz de forma emblemática o contexto, marcado por crise, abertura ao capital internacional e acirramento da concorrência. Assim, as “novas regras no jogo” relacionam-se com a inserção

mais orgânica do Brasil na nova configuração do capitalismo – marcada pelo processo de “mundialização do capital” (CHESNAIS, 1996) – e exigem uma *nova postura* da empresa e de seus trabalhadores. Nesse sentido, para entendermos o processo de reestruturação da organização do trabalho e da produção na VMTM, é fundamental compreendê-lo como um processo de *adequação a uma nova fase do processo de acumulação capitalista*, à qual o Brasil, como economia periférica, se inseriu de forma tardia e subordinada.

Isso porque, a partir de 1970, o sistema capitalista passa por uma grave crise, à qual precisa dar respostas que resultam em transformações profundas nos planos econômico, político-ideológico e social. A fase fordista e keynesiana de acumulação capitalista começava a dar mostras de esgotamento. Os choques do petróleo, a crise de superprodução e o declínio dos Estados de “bem-estar” indicaram que o padrão de acumulação, que obteve grande êxito nas décadas anteriores, não tinha mais condições de contornar as contradições mais fundamentais do metabolismo capitalista. A produção em massa, geradora de grandes estoques, típica dos modelos de Taylor e Ford, tornou-se incompatível com o momento de instabilidade e crescimento lento – ou mesmo de estagnação – que se inicia. Além disso, o “Estado-providência” keynesiano – que nos países subdesenvolvidos, como o Brasil, teve traços de um “símile” configurado nos projetos nacional-desenvolvimentistas, mas articulado à ausência de democracia e ao bloqueio dos sindicatos – entra numa grande crise política e fiscal, trazendo pressões gigantescas em defesa de sua “desoneração”, que significa cortes de gastos em investimentos sociais, através da redução de direitos, garantias e benefícios historicamente conquistados.

De outro lado, juntou-se a esse quadro uma série de revoltas (cujo marco é 1968) que colocaram, a partir de um referencial contestatório, a idéia da necessidade de superação daquele modelo de desenvolvimento, com destaque para as rebeliões estudantis, a ascensão de movimentos ecológicos e as lutas operárias. Essas últimas constituíram o que Bihr (1998, p. 59) definiu como “revolta do operário-massa” e representaram o “ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o conseqüente transbordamento da luta de classes” (ANTUNES, 2003, p. 40). Tais revoltas ocorreram fundamentalmente nos países de capitalismo avançado, questionando a rigidez dos métodos tayloristas e apontando os limites do “compromisso fordista”, a partir de ações organizadas (greves, operações tartarugas, formação de conselhos) e atos de rebeldia mais ou menos espontâneos e individuais, tais como o absenteísmo, a “fuga do trabalho” e a insubordinação às gerências das empresas.

Esse quadro de instabilidade gerou a necessidade, por parte do capital, de buscar estabelecer um novo arranjo político e econômico que fosse capaz de superar os limites do “compromisso”, mediado pelo Estado, entre capital e trabalho oferecido pelo modelo fordista-keynesiano. Segundo Harvey, a profunda crise tornou “evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo” (HARVEY, 1992, p. 135). Ainda segundo esse autor,

as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. (HARVEY, 1992, p. 140).

Neste ajustamento social e político, principalmente a partir da década de 1980, perde força o “consenso keynesiano” (MORAES, 2001, p. 30) e configura-se a “hegemonia neoliberal” (ANDERSON, 1995; BOITO JR., 1996), com a eliminação gradativa de direitos sociais e trabalhistas, as privatizações e a desresponsabilização do Estado em relação à “questão social”. No plano econômico, o capital financeiro passa, de forma cada vez mais nítida, a comandar e “dominar o movimento do capital em sua totalidade” (CHESNAIS, 1996, p. 18). Nessa situação, a reestruturação da produção se dá na direção de adaptação do processo produtivo a um contexto de instabilidade e fluidez (com demandas mais restritas e diversificadas), sempre buscando ganhos em intensidade e produtividade, o que obriga as empresas a “entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho” (HARVEY, 1992, p. 137). Como afirma Braga (1996, p. 213), esses dois movimentos – de ascensão do neoliberalismo e de reestruturação produtiva – são “duas faces da mesma moeda”, ou seja, dois movimentos integrados e complementares, que integram um mesmo processo de ofensiva do capital nos âmbitos econômico, político, ideológico e social.

Porém, apesar de se tratar de dois processos altamente integrados, são movimentos *singularizáveis*, no sentido de que permitem uma análise de sua lógica interna, desde que sempre se leve em consideração sua condição de elemento constituinte de um complexo mais amplo. Assim, a reestruturação produtiva recente – objeto específico desta pesquisa – “encerra, evidentemente, uma *eficácia própria*, envolvendo diferentes dimensões do universo produtivo” (BRAGA, 1996, p. 228) e se diferenciando do padrão taylorista/fordista predominante durante várias décadas do século XX. Tal reestruturação se caracteriza pelo movimento de difusão mundial do modelo toyotista de organização do trabalho. Como afirma Oliveira,

nesse mesmo movimento, o fordismo foi classificado como rígido, como a camisa de força do capitalismo, dando lugar à discussão sobre a flexibilidade da produção enxuta, a acumulação flexível, peças conceituais que preencheram a narrativa teórica da década de 1990.

A palavra de ordem é modernização tecnológica, com produção em pequenos lotes, polivalência e trabalho em equipe. Enfim, é a era das novas formas de gestão de inspiração japonesa, da qualidade total, do novo *designer*, do operador multifuncional – cooperador e participativo com o projeto da empresa, competitivo com os colegas. (OLIVEIRA, 2004, p. 14).

Nesse sentido, “ao se configurar como um padrão de subordinação do trabalho ao capital”, o toyotismo “assume a feição de uma resposta aos desafios propostos pela crise do capitalismo” (OLIVEIRA, 2004, p. 9-10). Isso porque, ao se articular com um conjunto mudanças tecnológicas (principalmente, automação e robótica), o toyotismo permite uma maior integração e flexibilidade dos sistemas de produção necessárias a um contexto de demanda restrita e diversificada²⁰. É por isso que Coriat fala, ao se referir ao “modelo japonês”, de uma fase da produção marcada pelo “selo triplo da diferenciação, da flexibilidade e da incerteza” (CORIAT, 1993, p. 89). Esse aspecto se torna ainda mais claro se levarmos em conta a preponderância do capital financeiro, no quadro da mundialização, que tende a influenciar o movimento do capital em sua totalidade, no sentido de dissipar seu “fetichismo da liquidez” (CHESNAIS, 1996, p. 15) ao capital produtivo, impondo seus critérios de valorização – fundados na mobilidade e fluidez extremas e na rentabilidade máxima a curtíssimo prazo – à produção industrial²¹.

No Brasil, todo esse processo de reajustamento político e econômico se realizou de forma diferenciada porque se tratou de uma inserção *subordinada*, a partir de um quadro diverso em relação aos países mais desenvolvidos. Essa onda regressiva – representada pelo avanço do neoliberalismo e pela reestruturação produtiva – se desenvolveu, no caso dos Brasil e outros países subdesenvolvidos, contra um conjunto frágil e incipiente de conquistas sociais e

²⁰ É nesse sentido que o idealizador do toyotismo, Taiichi Ohno, afirma: “entre o sistema Ford e o sistema Toyota, eu não teria a ousadia de dizer qual é o melhor. Penso, contudo, poder afirmar, com base na experiência, que o sistema Toyota adapta-se melhor que o sistema Ford a uma economia em crescimento lento” (OHNO, 1989, p. 106).

²¹ Essa hegemonia da fração financeira-especulativa dá a impressão de que o capital produtivo tem uma importância bastante limitada nos dias atuais. Porém, essa “aparência” esconde dois aspectos essenciais. Um primeiro, de fundo, relativo ao fato de que a autonomia do capital financeiro é sempre relativa, pois a base da valorização é sempre a riqueza concretamente produzida. Além disso, o capital financeiro está diretamente envolvido com o setor produtivo através do lucrativo mercado de ações das grandes empresas. E, nesse ponto, o fato da Votorantim ser um grupo de capital fechado, pouco altera o quadro, pois para permanecer “economicamente viável”, deve se enquadrar no mesmo patamar de racionalização de empresas pertencentes aos acionistas “anônimos” e “encarniçados” pelo aumento da produtividade (CHESNAIS, 1996, p. 17).

democráticas²² e, no que se refere à produção industrial, num quadro de superexploração do trabalho, o que deu traços mais intensos a essa tendência mais recente. Nesse sentido é que Valencia (2009), apoiado na teoria da dependência de Ruy Mauro Marini, indica que, nos países dependentes, os “novos paradigmas da organização do trabalho” aprofundaram e intensificaram a superexploração, que já se constituía como elemento marcante do processo de industrialização desses países²³.

Além de ser “subordinada”, a inserção brasileira nesse quadro foi *tardia*, em grande medida porque, enquanto o sindicalismo europeu já vivia uma profunda crise, no Brasil registrou-se a eclosão de lutas operárias a partir do final da década de 1970 e, principalmente, durante a década de 1980, com a realização de grandes greves e protestos, a formação da CUT (Central Única dos Trabalhadores) e a criação do PT (Partido dos Trabalhadores). Essas lutas apresentaram traços de similitude com as revoltas do “operário-massa” (como a marcante espontaneidade na sua eclosão e o questionamento das “burocracias sindicais”), porém, não tiveram como foco essencial o questionamento ao despotismo taylorista-fordista, e sim, a contraposição a elementos especificamente ligados a um país periférico e subordinado: a superexploração do trabalho, as políticas de arrocho salarial e a restrição de direitos políticos e sociais, no período da ditadura militar e também na “Nova República”²⁴.

De forma resumida, os anos 1980 – a “década perdida”, principalmente para o capital – se caracterizou como um momento de recessão econômica, de crise política e de ascensão de movimentos reivindicatórios dos trabalhadores, formando um momento de instabilidade e tensões. Por este motivo, a inserção mais orgânica do país no novo patamar de acumulação se deu somente a partir da década de 1990. A orientação neoliberal ganhou concretude com a eleição de Fernando Collor em 1989, num momento em que a burguesia brasileira, cindida durante a crise

²² Por isso, o “regime fabril hegemônico”, que Burawoy (1990) aponta para os países de capitalismo avançado, distancia-se bastante da realidade do Brasil, onde se vivenciou longos períodos ditatoriais – com a repressão aberta aos sindicatos – e onde a previdência social e a legislação trabalhista tiveram amplitude incomparavelmente inferior, sendo impossível visualizar uma separação, mesmo parcial, entre “reprodução da força de trabalho” e “processo de produção”.

²³ Por outro lado, Valencia aponta que, nos países desenvolvidos, esses novos mecanismos, por serem “verdadeiros dispositivos do regime de superexploração da força de trabalho” (VALENCIA, 2009, p. 25-26), produzem uma “generalização do regime de superexploração do trabalho”, no sentido de que esse regime deixa de ser “exclusividade” da periferia do sistema capitalista.

²⁴ Neste sentido, Alves (2000) e Marcelino (2008) afirmam que, no caso do Brasil, não é possível falar, por exemplo, em “saturação” do taylorismo-fordismo nos anos 1970 e 1980. Porém, na década de 1990, a questão se coloca como necessidade de adaptação a uma nova configuração do capitalismo mundial, exigindo processos intensos de “reengenharia” na empresas.

da ditadura militar e o período de abertura, se reunificou em torno de uma plataforma de abertura econômica, privatizações e eliminação de direitos sociais. Tal processo se desenvolveu de forma ainda mais orgânica e articulada a partir dos governos de Fernando Henrique Cardoso. Já no âmbito da produção industrial, a reestruturação produtiva teve seus primeiros traços experimentais a partir de 1985/86 (RUAS *et al.*, 1993, p. 107), mas foi também a década de 1990 a grande referência em termos de introdução dos princípios de flexibilização dos processos de produção e reorganização do controle sobre o trabalho no Brasil²⁵. Nesse movimento estão envolvidas mudanças na legislação trabalhista, processos de negociação coletiva com sindicatos e, em grande medida, uso do poder discricionário dos empregadores, para a adaptação dos processos produtivos à dinâmica instável do mercado mundial (KREIN, 2007). Isso se refletiu de forma evidente na VMTM, que passou, exatamente nesse período, por profundas transformações, com demissões em massa, terceirizações, mudanças na jornada de trabalho e introdução de novas ferramentas de controle e gestão da produção.

A caracterização exposta abaixo, não obstante os traços de mistificação, indica de forma emblemática o contexto e a perspectiva empresarial diante dos “novos desafios” colocados:

A falta de alternativas locais coincidia com o *irresistível movimento de globalização*. Já não se podia mais pensar a economia brasileira como um território isolado, no qual as importações eram substituídas por produtos locais. A Nação deixara de ser uma *idéia capaz de gerar um horizonte* distante, uma *utopia empresarial*. Somente um modelo que levasse em conta a realidade da competição em escala mundial poderia dar conta dos desafios do tempo. Desde cedo eles [os gestores da Votorantim] trataram de *se munir dos instrumentos para montar um tipo de gestão adequado ao desafio*. Antes mesmo que as mudanças chegassem ao país, elas passaram a fazer parte das preocupações na empresa (CALDEIRA, 2007, p. 223, grifos nossos).

A partir desse momento, o imperativo era “rever com lupa” todos os procedimentos da empresa, eliminando qualquer perda “desnecessária” e examinando, com cuidado, todas as possibilidades de novos ganhos. Numa “apropriação empresarial” – e, portanto, antagônica a sua origem – do belo poema de Brecht, poder-se-ia dizer que a ordem aos trabalhadores e gestores passou a ser: “Desconfiai do mais trivial e examinai, sobretudo, o que parece habitual... para buscar incessantemente formas de eliminar custos e descobrir novas fontes de ganhos”. Assim, na

²⁵ Oliveira relata a introdução, na Volkswagen, dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), um dos elementos centrais do toyotismo, já na década de 1980 (OLIVEIRA, 2004, p. 88). Porém, a própria autora considera que é a década de 1990 o momento da materialização da reestruturação produtiva no Brasil e da “reinserção do país na ordem capitalista internacional” (idem, *ibidem*, p. 73).

ótica empresarial, a reestruturação profunda e rigorosa seria o único “caminho para o futuro – um caminho possível, ainda que repleto de obstáculos devido à crise” (CALDEIRA, 2007, p. 230).

2. Os primeiros elementos da reestruturação

2.1. A filosofia de “aversão às perdas”

O processo pelo qual passou a Votorantim Metais se relaciona com o que Antunes (2003, p. 52) identificou como *lioofilização organizativa*, ou seja, a busca do ideal de “empresa enxuta”, com a redução de postos de trabalho a um patamar mínimo, as terceirizações, as subcontratações, a flexibilização na utilização e na remuneração da força de trabalho, a eliminação do desperdício e a racionalização do tempo, cuja consequência é a intensificação do trabalho, expressa no estabelecimento de metas de produção, que Gounet (1999, p. 29) caracteriza como “gerenciamento *by stress* (por tensão)”.

As transformações na empresa têm como marco inicial “oficial” a implantação do Processo de Aprimoramento Contínuo (PAC), no ano de 1993²⁶, que trouxe consigo uma série de novos termos e “conceitos” para o interior da fábrica, especialmente “reengenharia”, “5S”, “qualidade total” e “*just in time*”. A idéia de “aprimoramento contínuo” está diretamente relacionada ao princípio toyotista do *kaizen*²⁷, de melhoria contínua do desempenho, que se expressa no aumento da “produtividade” com redução de custos – principalmente através de redução de pessoal. Em um dos informativos da empresa, o PAC é apresentado pelo diretor geral, Mário Ermírio de Moraes, como “um passo para [a CMM] tornar-se competitiva a nível nacional e internacional” (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 1), ficando evidente que o sentido do programa é o aumento dos rendimentos da empresa, através de um novo patamar de racionalização e corte de custos de produção. Em um boletim de 1995, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional revela que “o PAC da CMM na realidade é uma mistura dos conceitos da Reengenharia, do Just-In-Time, da Qualidade Total e da Teoria das Restrições” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Vejamos melhor o que significa, na apresentação da própria empresa, cada um desses “conceitos”.

²⁶ Veremos mais adiante que o início “real” das transformações pode ser apontado no ano de 1989, em função do início das demissões em massa.

²⁷ Uma cartilha da empresa define *kaizen* como “a busca contínua da melhoria através de pequenos passos (sem gastar muito dinheiro) e com o envolvimento de todos” (Qualidade Total/Just in Time, p. 06).

Segundo a cartilha da VMTM, a “reengenharia” significa “a busca da melhoria através da reavaliação e *questionamento radical*, se deve ser aceito ou não da forma em que está” (QUALIDADE TOTAL/JUST IN TIME, p. 06). Isso significa que todo o processo produtivo deve ser continuamente repensado, no sentido de buscar alternativas que eliminem gastos, em todos os níveis: pessoal, tempo, equipamentos, materiais etc. Ao apresentar o “*Just-in-time*”, a mesma cartilha o define como “o número certo de materiais, equipamentos, produtos e pessoas, no lugar certo, no momento certo” (idem, p. 11) e complementa dizendo que sua “filosofia” é a “eliminação de todas as perdas e desperdícios, isto é, fazer apenas o trabalho que acrescenta valor ao produto ou serviço” (idem, ibidem). Por sua vez, o conceito da “Qualidade Total” é definido como a tarefa de “atender e superar as necessidades implícitas e explícitas dos clientes, fazendo melhorias através de pequenos passos e *sem gastar muito dinheiro*” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Por fim, a “Teoria das Restrições” volta-se para o gerenciamento global da empresa, no sentido de integração dos processos, “porque a soma dos ótimos isolados não é igual à soma do ótimo global”(idem, ibidem).

O Jornal da CIPA²⁸ de setembro de 1994 traz a apresentação do PAC e apresenta o primeiro passo do Processo: a realização do *Housekeeping* (casa/fábrica limpa e organizada) através dos princípios do 5S’s (cinco “sentidos”: de utilização, de organização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina)²⁹. O *Housekeeping* tem o princípio de envolver os trabalhadores na organização do ambiente de trabalho, garantindo condições adequadas de limpeza, higiene e organização. Na prática, o programa representa um grande mutirão na empresa para a liberação (com a retirada dos materiais desnecessários), reorganização e limpeza das áreas de trabalho, preparando o espaço para os programas de qualidade e manutenção autônoma³⁰. De acordo com a empresa, o resultado do *Housekeeping* – na verdade, o resultado de toda a reestruturação – deve ser “uma série de zeros”: zero perdas, zero acidentes, zero quebras, zero defeito, zero perdas na preparação, zero atraso e, é claro, zero *prejuízo* (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). O mesmo

²⁸ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, composta por membros indicados pela empresa e por representantes eleitos pelos trabalhadores, com o intuito observar riscos e encaminhar medidas de prevenção de acidentes na empresa. Na VMTM, assim como em grande parte das empresas, a CIPA é essencialmente alinhada com o discurso “oficial” da empresa.

²⁹ Nas edições seguintes do jornal são apresentados separadamente, de forma pedagógica, cada um dos 5 “sentidos”, demonstrando o interesse da empresa em relação ao tema.

³⁰ Um boletim da empresa faz uma alusão “descontraída” ao dia do mutirão na fábrica: “uma grande usina com todo o seu pessoal de vassoura na mão? Seria uma loucura, mas [a unidade de] Três Marias, com toda sua complexidade, tinha de resolver o problema de realizar o seu *Housekeeping* de forma ordenada e *sem paralisar a produção*” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2).

informativo anuncia que “a CMM, de agora em diante, trabalha dentro dessa filosofia: *aversão às perdas*” (idem, ibidem).

Apesar da complexidade que esse “bombardeio” de termos diversos parece indicar, a essência de todas essas iniciativas e conceitos condensados no PAC é uma só: racionalizar e integrar os processos de forma a reduzir perdas e custos e eliminar qualquer elemento que não “agregue valor”, aumentando a produtividade e os lucros da empresa. Por conter esses princípios, a reestruturação operada na VMTM certamente pode ser relacionada com os elementos essenciais do toyotismo, o que fica ainda mais claro a partir da análise de cada um dos elementos dessa “reengenharia”.

2.2. As demissões e o “salto tecnológico”

No livro “comemorativo” dos 90 anos do Grupo Votorantim, “lamenta-se” que

a revisão dos procedimentos internos tornou-se mais urgente pela necessidade imperiosa de *sacrificar dois pontos* que sempre haviam sido importantes nas tradições do grupo. Desde os primeiros empreendimentos (...), *a manutenção do emprego e a proteção aos trabalhadores eram* consideradas mais valiosas que o mero cumprimento da lei (...). A possibilidade de oferecer uma *carreira estável* e condições de *realização pessoal era* considerada uma das finalidades essenciais das empresas. Todos os esforços para ampliar a oferta de postos de trabalho *eram* bem-vistos e essa atitude se mantivera mesmo durante as recessões da década de 1980. Lamentavelmente, não havia como dar continuidade a essas políticas (...). Não havia mais como manter os negócios sem a aplicação de *cortes dolorosos* (CALDEIRA, 2007, p. 231, grifos nossos).

Esse relato forte mostra, por um lado, a importância da questão das demissões neste período e, por outro lado, a perspectiva – apresentada com uma franqueza surpreendente – de que as idéias de “estabilidade”, “realização pessoal” e “proteção” dos trabalhadores são, mesmo no discurso, “coisas do passado” – note-se os verbos utilizados no pretérito. O mesmo texto aponta que as primeiras demissões foram motivadas principalmente pelo efeito negativo do Plano Collor I – em 1990, com a demissão 3 mil funcionários do Grupo – e do Plano Collor II – em 1991, com mais 10 mil funcionários demitidos até abril de 1992 (CALDEIRA, 2007, p. 231-247). Mas a narrativa mantém a franqueza ao indicar que “a travessia [para o mercado globalizado] exigiu a *continuidade* da revisão interna” e, por isso, “infelizmente, o processo de redução da mão-de-obra desencadeado pelas recessões da década de 1990 *não foi conjuntural*. A reformulação dos

objetivos e processos produtivos nas empresas também implicou um ajuste na oferta de postos de trabalho diretos” (CALDEIRA, 2007, p. 250-251, grifos nossos)³¹.

Na unidade produtiva de Três Marias, esse processo se realizou de forma intensa. No bojo das iniciativas visando explorar qualquer possibilidade de eliminação de custos, as demissões constituíram o elemento de maior visibilidade e repercussão, tanto dentro da fábrica quanto fora dela. Isso porque essa questão perturbou toda a cidade: a empresa, maior referência de Três Marias no que diz respeito à geração de empregos (de baixa e de alta qualificação), em pouco mais de uma década, demitiu mais de dois terços de seu quadro de funcionários, passando de um quadro superior a 2.000 funcionários, em 1989, para cerca de 650, em 2004 – e 580, em 2010.

O anúncio de demissões em massa começou com a dispensa de cerca de 100 trabalhadores, no ano de 1989, portanto antes do conjunto de iniciativas que constituíram o PAC e, conseqüentemente, não fazendo parte ainda do projeto geral de reorganização do trabalho dentro da fábrica. Isso porque essa primeira série de demissões foi motivada pelo *contexto de recessão* e, principalmente, por *retaliação à participação dos trabalhadores da VMTM na greve geral de 1989*. Porém, consideramos este momento como *marco inicial* da reestruturação por três motivos básicos. Primeiramente porque a própria reestruturação como um todo deve ser vista como uma resposta à crise e à recessão, e assim, as demissões iniciais são o primeiro elemento – apesar de ainda não articulado – dessa resposta. Em segundo lugar, porque as demissões de 1989, sendo também uma retaliação à greve, representaram o marco de uma ofensiva da empresa contra o sindicalismo de caráter mais combativo, a qual ganha corpo com a consolidação da reestruturação. Além disso, as demissões anunciadas em 1989 foram apenas as primeiras de uma série de outras efetivadas durante toda a década de 1990 já enquadradas no processo geral de enxugamento da empresa.

Isso é expresso em um informativo da empresa, do ano de 1995, em que se afirma que a VMTM,

³¹ Ressalta-se também a “preocupação” da empresa com seus empregados: “o nível de competição na economia globalizada tornava impossível a manutenção de postos de trabalho na quantidade requerida pela instalação de unidades pioneiras (...). Consciente da grande contribuição proporcionada por todos os seus colaboradores na etapa anterior, a empresa *empenhou-se ao máximo para amenizar a situação daqueles que tiveram de ser desligados de seu quadro de pessoal*” (CALDEIRA, 2007, p. 251). O texto cita duas medidas nesse sentido: 1) em uma região em que a Votorantim fechou sua unidade produtiva, a empresa cedeu as casas da sua Vila para seus antigos empregados; 2) nas unidades em que houve reestruturação, a empresa “compensou” as demissões com a geração de empregos “indiretos” nas empresas subcontratadas.

geradora de emprego nas décadas de 70 e 80, teve que reduzir o seu quadro de funcionários, em todos os níveis e setores, do escritório à fábrica, e caso não fizesse em pouco tempo seria uma empresa economicamente inviável, com o futuro e a sobrevivência seriamente comprometidos. (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2).

Devido à importância da questão, a VMTM precisou dar uma resposta aos trabalhadores demitidos, aos remanescentes e à população da cidade como um todo. A justificativa apresentada foi de que a abertura à concorrência internacional, aliada à queda do preço do zinco no mercado, fez com que a VMTM passasse por um processo profundo de reestruturação, que culminou na progressiva eliminação de postos e atividades “desnecessárias”³². O assunto foi tratado em outro informativo, publicado alguns meses depois, que traz um editorial intitulado “Demissões: a versão e os fatos”, escrito pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional. Segundo seu autor, o intuito do texto seria o de se contrapor àqueles que “estão concluindo que a reengenharia tem como objetivo principal a demissão de pessoal” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Apesar dessa intenção, o gerente admite que, de fato, a orientação da reengenharia é “simplificação e eliminação de atividades que não agregam valor”, porém, aponta-se para a possibilidade do “excedente” de trabalhadores ser “utilizado na exploração de novas oportunidades, novos produtos e novos clientes” (idem, ibidem). Não obstante, sem aprofundar o que seriam essas “novas oportunidades” e com uma tranquilidade surpreendente, nosso gerente admite: “isto é que não foi possível fazer na CMM” – por falta de recursos – e por isso, a CMM “diminuiu o quadro em aproximadamente 20% durante o ano passado [1994] e em 16% neste ano [1995]” (idem, ibidem). Por último, o autor ressalta que foram medidas drásticas, mas necessárias, pois é melhor ter um “quadro menor do que ter nenhum”, fechando o texto de forma ainda mais natural: “afora esses motivos, que antes obrigaram a CMM ao ajuste nos gastos de todos os insumos, qualquer outra interpretação [a respeito das demissões] é livre versão e desprezo aos fatos na sua essência” (idem, ibidem).

Pode-se dizer que a argumentação da empresa traz à tona uma parte dos elementos dessa realidade. Não se pode negar que a concorrência internacional – principalmente com a abertura do mercado brasileiro às importações – e determinadas mudanças tecnológicas levaram a empresa, na sua busca incessante pela “competitividade”, a eliminar postos de trabalho. Porém, a

³² A partir dos elementos expostos adiante, perceber-se-á que essa idéia de postos e atividades “desnecessárias” tem um sentido bem específico. Isso porque, em geral, não são etapas prescindíveis no processo produtivo, são tarefas que têm que ser assumidas por trabalhadores terceirizados – muitos deles os mesmos demitidos – ou pelos trabalhadores remanescentes da empresa.

realidade é que a tentativa incessante de redução de pessoal é, de fato, um traço essencial desse modelo de reestruturação produtiva justamente porque constitui uma forma de redução dos custos. No que se refere a esse assunto, Taiichi Ohno – o “idealizador do modelo toyotista” – é bastante claro:

na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca de “redução de pessoal” e de “redução dos custos”. A redução de pessoal é, com efeito, considerada um meio de realizar a redução de custos, a qual é nitidamente a condição essencial para a sobrevivência e para o crescimento de um negócio. Não existe, na Toyota, qualquer proposta de avanço que não esteja direta ou indiretamente ligada à redução de custos. Dito de outra maneira, o critério principal de toda decisão reside nas possibilidades que ela oferece para reduzir custos. (OHNO, 1989, p. 65).

Como aponta Harvey (1992, p. 144), “a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins”. Nesse sentido, o quadro de funcionários diretos deve ser elaborado de acordo com o que Gounet (1999, p. 30) denomina “condições pessimistas de venda”, ou seja, um quadro tendencialmente inferior ao necessário. Em caso de aumento de demanda no mercado, o efetivo existente é ainda mais explorado, com a intensificação do ritmo de trabalho, a utilização de horas extras e, em último caso, a contratações de trabalhadores temporários³³. Por isso, as demissões não podem ser explicadas apenas pelo elemento conjuntural do aumento da concorrência ou da queda do preço do produto no mercado. Trata-se de um elemento essencial desse modelo de racionalização do trabalho, que busca incessantemente eliminar qualquer elemento de “ociosidade”, porosidade, desperdício ou custo “desnecessário”. Agindo nesse sentido, a VMTM não apenas sobreviveu a essa supostamente intensa concorrência, como conseguiu, nesse período, mais do que duplicar sua capacidade produtiva total.

A explicação mais comum para este tipo de fenômeno é a do *salto tecnológico*, que leva a substituição de trabalho humano (“trabalho vivo”) por maquinário e novas tecnologias (“trabalho morto”) e, por isso, elimina postos de trabalho. Trata-se, realmente, de uma tendência central da acumulação capitalista, exposta por Marx, o aumento do capital constante – aquele convertido em

³³ Por outro lado, se há uma queda muito drástica das vendas da empresa, o quadro de funcionários existente passa por um novo “enxugamento”. Foi exatamente isso o que ocorreu com a crise iniciada no segundo semestre de 2008, quando a VMTM demitiu cerca de 70 funcionários, chegando ao patamar atual de 580 trabalhadores. Já no segundo semestre de 2009, as vendas se restabeleceram (inicialmente, mais por uma diversificação dos clientes do que por uma recuperação econômica mais geral), porém, não houve sinal de reposição dos empregos eliminados. Isso indica que a crise parece ter servido de prerrogativa para um novo patamar de racionalização e intensificação do trabalho na empresa.

matérias-primas, acessórios e meios de trabalho – e a redução (relativa ou absoluta) do capital variável – parte do capital convertida em força de trabalho, alterando progressivamente a composição técnica e orgânica do capital³⁴ e formando um “exército industrial de reserva”. De fato, a Votorantim Metais passou por um período de automatização dos processos, com a inserção de novas tecnologias que permitiu maior controle sobre as cadeias produtivas, redução dos custos e aumento de produtividade. Nesse sentido, a empresa possui uma área de Desenvolvimento Tecnológico que tem como objetivo identificar “oportunidades estratégicas, visando a grandes saltos tecnológicos que possibilitem a excelência em produtividade, rendimentos, custos e meio ambiente” (NOSSO GRUPO É VOCÊ, jun. 2005, p. 7). Essa área, portanto, avalia possibilidades de novos processos tecnológicos, principalmente levando em conta o custo envolvido e a rentabilidade potencial, desenvolvendo técnicas que possam aumentar a produtividade sem ampliação do quadro de funcionários.

Porém, o fator tecnológico não pode ser tomado como *matriz explicativa* das transformações operadas na empresa, o que significaria supor que o incremento técnico tem um sentido autônomo, natural e inevitável, que gradativamente impõe alterações dos processos de trabalho. Ao contrário disso, entendemos que, apesar do fato das mudanças tecnológicas abrirem espaço para alterações mais gerais, *em última instância*, é o progresso técnico que deve ser explicado pelas relações sociais (de produção), e não o oposto³⁵. Como afirma Vincent (2001, p. 66), os “processos e relações de poder”, na verdade, “*se cristalizam* nos processos tecnológicos”, o que significa que o “salto tecnológico” não se deve ser entendido como um avanço técnico “despretensioso”, que apenas num momento posterior produz determinados efeitos em certa medida “inesperados”. Em termos mais claros, a introdução da microeletrônica no universo

³⁴ A diferenciação entre composição técnica e orgânica do capital não se refere a aspectos diferenciados que compõem o capital, pois ambas estão ligadas à relação entre meios de produção e trabalho vivo. A diferenciação é relativa ao ponto de vista (que é do valor ou da matéria): “A composição do capital tem de ser apreciada sob dois aspectos. Do ponto de vista do valor, é determinada pela proporção em que o capital se divide em constante, o valor dos meios de produção, e variável, o valor da força de trabalho, a soma global dos salários. Do ponto de vista da matéria que funciona no processo de produção, todo capital se decompõe em meios de produção e força de trabalho viva; essa composição é determinada pela relação entre a massa dos meios de produção empregados e a quantidade de trabalho necessária para eles serem empregados. Chamo a primeira composição de composição segundo o valor e a segunda de composição técnica. Há estreita correlação entre ambas. Para expressá-la, chamo a composição do capital segundo o valor, na medida em que é determinada pela composição técnica e reflete as modificações desta, de composição orgânica do capital” (MARX, 2003, p. 715).

³⁵ Essa perspectiva pode parecer uma obviedade banal, mas não aparece como tal quando algum “especialista” aparece nos meios de comunicação afirmando que a principal explicação para o desemprego é o “avanço tecnológico” – normalmente somado à “falta de qualificação” da maior parte população.

fábrica, por exemplo, deve ser entendida pela sua relação com as exigências de maior integração dos processos produtivos e de maior controle sobre os trabalhadores (BRAGA, 1996, p. 227).

Além disso, Gounet (1999, p. 38-40) mostra, através do exemplo do projeto *Saturn* da *General Motors*³⁶, que o incremento tecnológico torna-se algo altamente dispendioso e muito pouco rentável se não for realizado juntamente com a introdução de uma nova forma de gestão da produção que ultrapasse os limites dos métodos fordistas. Nessa direção, Antunes (2003, p. 59) ressalta que, no modelo toyotista, “as transformações humanas e organizacionais devem caminhar passo a passo com as mutações tecnológicas”. A própria VMTM reconhece claramente este aspecto. Já foi citado um informativo (CMM Notícias, mai/jun. 1995, p. 2) em que a empresa ressalta que a “mudança comportamental” é a parte mais importante – e também mais difícil – do PAC. Seguindo a mesma linha, um dos manuais da VMTM afirma que “para o negócio evoluir, não basta ter tecnologia de ponta, os melhores equipamentos e as melhores condições de trabalho. *É indispensável que exista desenvolvimento de pessoas para aplicarem a tecnologia e operarem as máquinas.*” (UMA PARCERIA DE QUALIDADE, s/d).

Por fim, justificar as demissões na VMTM por um suposto “salto tecnológico” tem pouco sentido, pois um relatório do próprio Grupo Votorantim, em 1993, ao explicar o já perceptível aumento da “produtividade”, expõe que “não existiram (nem existirão este ano) grandes investimentos em novas máquinas e instalações; o que houve foi um profundo processo de reorganização e de inovações organizacionais” (CALDEIRA, 2007, p. 247). Esses elementos ficam evidentes se percebermos que a redução do quadro não se deu primordialmente porque tarefas foram completamente eliminadas pela introdução de uma nova base tecnológica, mas muito mais em função de terceirizações em várias áreas, intensificação do ritmo de trabalho, prolongamento da jornada (com horas-extras e o aumento da jornada dos turnos de revezamento) e introdução de mecanismos de gestão do trabalho com o sentido de responsabilizar os trabalhadores remanescentes por tarefas antes feitas pelos trabalhadores dispensados³⁷. São exatamente esses aspectos que serão tratados nos itens a seguir.

³⁶ Em *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel*, Thomas Gounet demonstra o fracasso do projeto *Saturn* da *General Motors*, que visava alcançar o patamar de produtividade da Toyota através da alternativa de “absolutização tecnológica” (Gounet, 1999, p. 39). Depois de fracassos sucessivos, “a GM percebe que a luta pela competitividade se desenvolve em outro nível: o da organização do trabalho. A relação tecnológica só pode ser rentável depois de subverter os métodos fordistas de produção.” (idem, ibidem, p. 40).

³⁷ Trata-se da idéia de eliminar atividades “improdutivas” ou de transferi-las para os trabalhadores diretamente ligados à produção. Onho (1989, p. 15) indica com clareza este aspecto ao apontar que “reduzir os efetivos não tem sentido se não conduzir à *redução da parte do trabalho sem valor agregado no trabalho total*”.

2.3 As terceirizações na VMTM

Os setores mais atingidos pelas demissões na VMTM foram os de limpeza industrial, transportes, ambulatório médico, segurança patrimonial, manutenção mecânica e elétrica, oficina de tornos, ebonitagem (manutenção rotineira de tubos e tanques, por aplicação de anti-corrosivo), informática, entre outros. São justamente essas áreas que passaram por um processo de terceirização, demonstrando que o que ocorreu na empresa não foi uma simples eliminação de processos “desnecessários”. Aliás, boa parte dos próprios trabalhadores demitidos foi recontratada para trabalhar na fábrica, mas em outra condição: como trabalhador “terceirizado”, vinculado a uma empresa subcontratada. Até mesmo o discurso “oficial” da empresa assume esse aspecto, porém, transformando-o numa das suas iniciativas para “amenizar” os efeitos da “inevitável” redução do seu quadro de funcionários diretos: “o processo de produção em parceria com outras empresas – via terceirização e subcontratação – estimulou a *geração de uma imensa quantidade de empregos indiretos*” (CALDEIRA, 2007, p. 252).

O processo de terceirização constitui uma tendência geral, principalmente a partir da década de 1990, transformando-se na principal forma de flexibilização da contratação de trabalhadores no Brasil (KREIN, 2007). A discussão sobre terceirização é polêmica em relação ao que pode ser considerado como tal, aos seus significados mais importantes e às suas conseqüências – econômicas, sociais e políticas – para os trabalhadores. Por esse motivo, trata-se de uma discussão que atravessa distintas áreas, como a Administração de Empresas, o Direito, a Economia e as Ciências Sociais (MARCELINO, 2008). Em termos legais, essa tendência ganha concretude com o Enunciado 331/93 do TST, que libera a utilização da terceirização para “atividades-meio”³⁸, sendo que a empresa principal é – apenas – “responsável subsidiária” em relação ao cumprimento da legislação trabalhista por parte da empresa contratada³⁹.

Há uma diversidade de processos que podem ou não ser considerados “terceirização”, desde a contratação de trabalhadores autônomos “disfarçados” como pessoa jurídica (os “PJ’s”) até vínculos contratuais mais estáveis entre duas empresas. Marcelino (2008, p. 41) define terceirização de forma abrangente como “todo processo de contratação de trabalhadores por

³⁸ A discussão sobre o que seriam “atividades-meio” (ou de apoio) e “atividades-fim” é bastante controversa e, no plano jurídico, depende das diferentes interpretações que se pode ter a respeito (KREIN, 2007; MARCELINO, 2008).

³⁹ Trata-se de uma mudança em relação ao Enunciado 256/86, que indicava o vínculo trabalhista diretamente com a empresa tomadora dos serviços e, dessa forma, coibia as terceirizações.

empresa interposta, cujo objetivo último é a redução de custos com a força de trabalho”. Porém, a autora aponta que, dentre as diversas formas como esse processo pode se dar, o caso em que uma empresa subcontratada atua *dentro* da empresa principal “é a forma clássica de terceirização, sobre a qual não pairam dúvidas da natureza das relações estabelecidas” (idem, p. 48). Em função do processo ocorrido na Votorantim ser exatamente essa “forma clássica”⁴⁰, não nos deteremos aqui no debate acerca do que poder ser considerado “terceirização”.

Na VMTM são aproximadamente dez empresas terceirizadas mais ou menos permanentes, além de outras que são contratadas provisoriamente para atividades por tempo determinado, principalmente para tarefas especiais de manutenção de diversos setores. Estima-se que totalizem cerca de 1200 trabalhadores terceirizados, “permanentes” ou não. Para a empresa, muitas são as vantagens que a terceirização de setores – ou parte deles – pode trazer. Partindo do foco no aspecto administrativo, poder-se-ia dizer que as terceirizações têm a função de obter maior qualidade, pois permitem contratar empresas especializadas em cada função específica e ainda possibilita à empresa contratante focalizar seus recursos em sua atividade principal. Porém, apesar de ter algum sentido, entendemos que, principalmente considerando o caso brasileiro, esse não é o fator determinante.

A explicação central para a intensidade dos processos de terceirização, a partir da década de 1990, está na possibilidade de reduzir custos e de adaptar a estrutura organizacional da empresa às flutuações do mercado. Num contexto de crescimento baixo e instável e de hegemonia do capital financeiro, a terceirização aparece como uma forma de partilha dos riscos, de alavancagem de capital e de amortização das flutuações de demanda, já que a empresa contratante escapa de parte dos encargos trabalhistas e previdenciários – o contrato com a subcontratada é de natureza comercial ou civil, dependendo do caso. Essa “flexibilidade” para poder dispor e dispensar parte da força de trabalho – contratada indiretamente – já é, em si, um fator de redução dos custos, pois permite uma maior racionalização dos processos de acordo com as necessidades colocadas em cada período.

Além disso, o custo da mão de obra terceirizada é, quase invariavelmente, inferior ao daquela contratada diretamente, em função do nível salarial inferior e do menor número de outros

⁴⁰ Na França, por exemplo, só se entende como “terceirização” esses casos em que se dá a contratação de empresas para prestação de serviços *internos* à empresa contratante (Marcelino, 2008).

benefícios⁴¹, o que possibilita um novo patamar de redução de custos – mesmo havendo uma empresa interposta, que também precisa lucrar. A terceirização constitui, assim, um elemento central da *precarização do trabalho*, pois os trabalhadores das terceirizadas, muitas vezes contratados por tempo limitado ou “por encomenda”, não têm as mesmas garantias trabalhistas e recebem salários menores do que os trabalhadores diretamente vinculados a Votorantim. Aliás, trabalhar na Votorantim se transforma no objetivo de grande parte dos terceirizados que, então, busca mostrar “qualidade” e dedicação no tempo que tem na empresa. A condição precária é exposta em um texto do Sindimet, que identifica as empresas terceirizadas como “gatos”:

Todo dia é um “GATO” novo. O salário é miserável, as condições de trabalho são precárias, os acidentes de trabalho constantes e sem registro de CAT, cartão de ponto duplo com horas extras pagas em separado, aviso prévio trabalhado ou retroativo, ao invés de indenizado. Esta é a política de qualidade da CMM? (FOLHA DO ZINCO, 2001, p. 2).

Essa condição de maior precariedade – em comparação aos trabalhadores diretamente ligados a VMTM – não indica necessariamente um descumprimento da legislação trabalhista por parte das empresas contratadas. A terceirização pode ser uma “precarização dentro da lei”, no sentido da formalização do emprego, mas com remuneração inferior, benefícios restritos e maior instabilidade no emprego. Além disso, a fragmentação do coletivo dos trabalhadores, fundada fortemente nessa condição “diferenciada” dos terceirizados, nos parece um elemento central da estratégia empresarial de terceirizações. Isso porque, depois da efervescência política dos trabalhadores brasileiros na década de 1980, o empresariado buscou formas diversas de recompor a subordinação abalada nesse contexto de lutas, de modo que as terceirizações podem ser vistas com um elemento importante desse processo. Esse apontamento indica uma dimensão especificamente “política” – e essa dimensão será trabalhada no capítulo 3 – mas, se analisada sob a ótica da economia política, nos termos marxistas, a fragmentação do coletivo de trabalhadores é também um fator de redução de custos, pois diminui o poder de barganha dos trabalhadores em campanhas salariais e em outras disputas em relação a benefícios específicos. Isso para não dizer que essa fragmentação também diminui a possibilidade de um elemento assustadoramente “anti-racionalizador” (no sentido capitalista): as greves e paralisações de trabalhadores.

⁴¹ Há, na Votorantim, poucas exceções a essa “regra”. Trata-se do caso de serviços de manutenção (realmente) especializados e que demandam mão-de-obra com qualificação diferenciada. Nesses raros casos, os trabalhadores “terceirizados” recebem salários acima da média dos funcionários efetivos da Votorantim.

2.4 Flexibilização da jornada de trabalho: a disputa pelo tempo

As reflexões de Marx trazem de forma contundente a questão do tempo, na dimensão de tempo de trabalho e tempo “livre” (de “não-trabalho”). Por esse motivo, ele dedicou uma parte considerável de suas reflexões para demonstrar a centralidade deste elemento e a importância das lutas no sentido de limitar o prolongamento da jornada de trabalho. Em uma passagem emblemática ele afirma:

O tempo é o campo do desenvolvimento humano. O homem que não dispõe de nenhum tempo livre, cuja vida, afora as interrupções puramente físicas do sono, das refeições, etc. está toda ela absorvida pelo seu trabalho para o capitalista, é menos que uma besta de carga. É uma simples máquina, fisicamente destroçada e espiritualmente animalizada, para produzir riqueza alheia. E, no entanto, toda a história da moderna indústria demonstra que o capital, se não se lhe põe um freio, lutará sempre, implacavelmente, e sem contemplações, para conduzir toda a classe operária a esse nível de extrema degradação. (MARX, 1996, p. 111-112).

Assim, tão importante quanto o “tempo de não-trabalho” para o trabalhador, é o tempo de trabalho para o capital. Em *O Capital*, Marx demonstra que o valor de uma mercadoria é determinado pelo tempo de trabalho socialmente necessário à sua produção. Isso vale também para a “mercadoria peculiar” – a força de trabalho – cujo valor é definido pelo tempo de trabalho necessário à produção de meios de subsistência necessários a sua produção e reprodução. Assim, Marx demonstra que uma jornada de trabalho é composta pelo *tempo de trabalho necessário* – referente ao tempo necessário para se produzir um valor equivalente ao da própria força de trabalho, ou seja, o tempo suficiente para o pagamento do salário – e pelo *tempo de trabalho excedente* – relativo ao tempo em que o trabalhador produz um excedente, a mais-valia, apropriada pelo capitalista⁴².

Na busca incessante pela sua valorização, o capital luta para aumentar o tempo de trabalho excedente, em relação ao tempo de trabalho necessário, ou seja, aumentar a produção de mais valia. A forma original dessa ampliação é o que Marx designa “mais-valia absoluta”, que advém do prolongamento da jornada total, de forma que se constitua e se amplie o tempo de trabalho excedente. Há, porém, limites para esse prolongamento: primeiramente, um limite “absoluto” relativo à duração de um dia, ou seja, 24 horas; em segundo lugar, há um limite colocado pelo desgaste físico, já que uma jornada excessivamente longa pode comprometer a produção e

⁴² Não se trata de uma separação temporalmente demarcada, no sentido de se poder indicar quando o trabalhador estaria trabalhando para pagar o próprio salário e quando estaria produzindo para o capitalista. Também não se trata de uma divisão fixa e imutável, pelo contrário: depende do nível técnico de cada época e, principalmente, dos costumes, hábitos e disputas (dependentes da correlação de forças) de cada momento.

reprodução da força de trabalho; por último, há um limite político e social, relacionado às lutas dos trabalhadores e à condenação social que impuseram historicamente restrições – legais – à jornada de trabalho. Em função desses limites, o processo de acumulação de capital necessita expandir a produção de mais-valia também na sua forma “relativa”, ou seja, diminuindo o “tempo de trabalho necessário” e aumentando o tempo de produção de valor excedente, sem um necessário alongamento da jornada total, o que depende de um aumento da produtividade e da intensidade do trabalho. Não se trata, portanto, de uma diferenciação estática – entre mais valia absoluta e relativa – já que tal diferença só aparece no “movimento da mais-valia”, ou seja, “quando o problema é elevar a taxa de mais-valia” (MARX, 2003, p. 580). Nesse sentido, nos parece essencial, para o melhor entendimento das mudanças ocorridas na VMTM, o apontamento de Marx:

Admitindo que a força de trabalho seja paga pelo seu valor, ficamos com a alternativa: dados a produtividade do trabalho e seu grau normal de intensidade, só é possível elevar a taxa da mais-valia com prolongamento absoluto da jornada de trabalho; dada a duração da jornada de trabalho, só é possível elevar a taxa da mais-valia variando relativamente as magnitudes das suas partes componentes, o trabalho necessário e o trabalho excedente, o que pressupõe (admitida a hipótese de que o salário não deve cair abaixo do valor da força de trabalho) variação da produtividade ou da intensidade do trabalho (MARX, *idem*, *ibidem*).

A partir dessa indicação, podemos captar o significado da imbricação entre as formas absoluta e relativa de mais-valia e perceber como esta se dá no processo de reestruturação aqui apresentado. Isso porque, nas mudanças ocorridas na VMTM, a questão do tempo é enfrentada no que se refere a extensão, modulação, ritmo e intensidade da jornada.

Quanto à extensão, a mudança mais marcante na empresa foi a ampliação da jornada dos turnos de revezamento, de seis para oito horas, a partir de 1998. Os turnos ininterruptos de revezamento são práticas comuns em atividades consideradas essenciais (como saúde e segurança, por exemplo), estabelecimentos rurais (que geralmente possuem animais) e em indústrias urbanas e de processo contínuo (KREIN, 2007), sendo esse último o caso da Votorantim Metais. Marx já apontava a aplicação desses sistemas como forma de utilização permanente dos meios de produção (capital constante), que quando estão parados deixam de absorver trabalho vivo (e, por isso, de propiciar valor) e ainda podem gerar gastos adicionais no momento da retomada das atividades – como, por exemplo, para o acendimento de fornos. Assim, “o impulso imanente da produção capitalista é apropriar-se do trabalho durante todas as

24 horas do dia”, para o que é necessário “revezar as forças de trabalho a serem empregadas nos períodos diurno e noturno” (MARX, 2003, p. 297).

No entanto, devido aos potenciais prejuízos à saúde e aos inconvenientes para a organização da vida social, uma regulamentação especial para os turnos de revezamento sempre foi ponto de tensões entre trabalhadores e empresas. Refletindo essas disputas, a Constituição Federal de 1988 estabeleceu a jornada de seis horas para esses casos. Porém, essa disposição da Constituição que poderia ser considerada uma conquista dos trabalhadores, dá margem ao prolongamento de tal jornada, mediante negociação coletiva, sem que as horas adicionais sejam consideradas horas extras⁴³. O estabelecimento de uma jornada especial para esses turnos, ao admitir seu prolongamento através de acordo ou convenção coletiva, abre caminho para uma série de conflitos entre empresas, sindicatos e bases de trabalhadores. Não foi diferente na VMTM, quando a empresa conseguiu aprovação do aumento da jornada de seis para oito horas, em assembléia dos trabalhadores realizada em 1998. Essa alteração permitiu uma nova escala de revezamento, que eliminou a necessidade de uma das cinco turmas de trabalhadores antes existentes e gerou, imediatamente, cerca de 70 demissões. Trata-se de um contingente nada desprezível na busca sem fim pelo “enxugamento” da unidade. Para esse “salto organizacional” se tornar possível, cada trabalhador passou a trabalhar cerca de 373 horas a mais por ano, conforme demonstra, em números aproximados, a tabela abaixo:

Tabela 1: Horas trabalhadas nas duas modalidades de jornada dos turnos de revezamento

	Jornada de 6 horas	Jornada de 8 horas	Aumento de horas trabalhadas
Uma semana	34 horas	42 horas	8 horas
Um mês	149 horas	182,5 horas	33,5 horas
Um ano*	1637 horas	2010 horas	373 horas
Dois anos**	3247 horas	4020 horas	746 horas

* Considerando os 30 dias de férias.

** Prazo de vigência do acordo para o aumento da jornada.

Na VMTM, a disputa em torno da questão da jornada dos turnos de revezamento é elemento marcante, tanto no ano de 1998 (momento em que foi acordado pela primeira vez o prolongamento da jornada) quanto a cada dois anos, quando o acordo precisa ser renovado. O

⁴³ Marcelino (2008, p. 91) aponta um elemento importante ao destacar que o projeto (neoliberal) de reforma trabalhista – presente desde o governo Fernando Henrique Cardoso –, que pretende estabelecer a prevalência do “negociado” sobre o legislado, tem, em alguma medida, suas raízes na Constituição de 1988, pois ela já coloca a possibilidade de “flexibilização” de direitos através de negociação coletiva – não só para o caso dos turnos de revezamento, mas também para a questão da irredutibilidade dos salários e da compensação ou a redução da jornada.

quadro geral dessas disputas (que será aprofundado no capítulo 3) é caracterizado pela pressão da empresa em favor do turno de oito horas, com a direção sindical se colocando contrária a qualquer acordo nesse sentido – defendendo a jornada estabelecida na Constituição – e o conjunto dos trabalhadores divididos entre aqueles que também defendem “silenciosamente” a jornada de seis horas e aqueles que fazem a defesa aberta da jornada mais extensa, em função da pressão da empresa⁴⁴ e do prêmio pela assinatura do acordo⁴⁵. Além disso, outro elemento em favor da jornada de oito horas é que a escala montada pela empresa para esse caso possui folgas mais extensas, com destaque para a “folga de 104 [horas]”, muito bem recebida pelos trabalhadores.

A escala antiga, com cinco turmas e jornadas de seis horas, possuía um sistema de revezamento complexo, com um ciclo de 70 dias, que alternava seqüências de quatro e cinco dias trabalhados e folgas de 36, 60 e 84 horas, de forma que, aproximadamente a cada mês, todas as turmas tivessem uma folga dupla (de 60 ou 84 horas) no fim de semana (Tabela 2). Já a nova escala, com quatro turmas e oito horas de jornada, possui ciclos mais simples de 20 dias, no sistema 5x1/5x3/5x1, conforme demonstra a Tabela 3. Assim, a turma A, por exemplo, depois de trabalhar (cinco dias) das 7 às 15 horas, folga (32 horas) e volta ao trabalho (por mais 5 dias) no horário das 23 às 7 horas; em seguida, tem a folga mais extensa (104 horas) para, então, trabalhar (também por 5 dias) das 15 às 23 horas e folgar novamente (32 horas), fechando – ou seja, reiniciando – o ciclo.

⁴⁴ A forma mais comum de exercício de pressão é a *fixação dos turnos*, ou seja, interrupção do revezamento até que o novo acordo seja assinado. Com essa medida, três turmas permanecem indefinidamente no horário que estão no momento do anúncio da fixação e a quarta turma (em seu momento de folga) é diluída nas três primeiras. Nesse sistema, os funcionários trabalham seis dias consecutivos para, em seguida, folgarem dois dias, num revezamento interno à turma, pois nenhuma das turmas pode folgar por inteiro. Assim, por exemplo, os trabalhadores que naquele momento estão no horário de 23 às 7 horas – o mais desgastante – permanecem submetidos a esse horário por tempo indefinido. Os trabalhadores submetidos aos outros dois horários também são afetados, pois, pelo fato de não revezarem no período da noite, deixam de receber o “adicional noturno” e, por isso, têm seus vencimentos consideravelmente reduzidos. A estratégia é eficaz a ponto de trabalhadores – profundamente incomodados com a fixação – se articularem para pressionar o sindicato a assinar o acordo rapidamente. Ainda assim, não houve acordo entre sindicato e empresa durante todo o período de 2004 a 2009 e, nesse período, registram-se momentos de revezamento de turmas (com a jornada de oito horas, mesmo sem acordo) e momentos de turno fixo como tentativa de pressão sobre o sindicato. No ano de 2007, por exemplo, o turno fixo durou quase seis meses, com todas as implicações nocivas à saúde dos trabalhadores. Já em 2009, foram mais 11 meses de turno fixo, até que em janeiro de 2010 foi assinada a negociação referente a 2010-2012.

⁴⁵ Como forma de incentivo à aceitação do acordo, a empresa oferece um prêmio financeiro aos trabalhadores, o que é um fator determinante na decisão final das assembléias, pelo que indicam as entrevistas realizadas. Configura-se assim, o que Krein (2007, p. 235) identificou como “compra do direito [a uma jornada de seis horas] pela empresa”. O valor pago a cada trabalhador pela assinatura do acordo é razoável se considerarmos a condição financeira de um operário médio. Porém, é *ínfimo* se comparado ao valor que teria que ser pago por cerca de 746 horas-extras, referentes aos dois anos de vigência do acordo.

Na escala para jornada de seis horas, as folgas maiores (84 horas) aconteciam em intervalos de cerca de 68 dias, já na escala atual, a cada intervalo de 17 dias, os trabalhadores tem a “folga de 104”. Essa possibilidade de uma folga mais extensa e freqüente – dando possibilidade para um descanso mais longo ou até para viagens e atividades de lazer – é um fator sempre ressaltado pelos trabalhadores que defendem o turno de oito horas. Assim, ironicamente, o que motiva parte dos funcionários a preferir trabalhar cerca de 34 horas a mais a cada mês é a possibilidade de ficar livre do trabalho por um tempo ininterrupto superior. Ou seja, a escolha revela menos uma manifestação de “comprometimento” com a empresa do que de uma expressão clara de “estranhamento” dos trabalhadores, que vêem sua atividade laborativa como “auto-sacrifício” e, quando possível, dela fogem como se foge de uma peste (MARX, 2004, p. 83).

Tabela 2: Escala de revezamento com cinco turmas (seis horas de jornada)⁴⁶

Dia	Turma A	Turma B	Turma C	Turma D	Turma E
1 (ter)	0h às 6h	Folga (36h)	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h
2 (qua)	0h às 6h	18h às 0h	Folga (36h)	12h às 18h	6h às 12h
3 (qui)	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h	Folga (36h)	6h às 12h
4 (sex)	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h	Folga (36h)
5 (sab)	Folga (84h)	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h
6 (dom)	Folga (84h)	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h
7 (seg)	18h às 0h	Folga (36h)	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h
8 (ter)	18h às 0h	12h às 18h	Folga (36h)	6h às 12h	0h às 6h
9 (quar)	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h	Folga (36h)	0h às 6h
10 (qui)	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h	Folga (60h)
11 (sex)	Folga (36h)	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h
12 (sab)	12h às 18h	Folga (60h)	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h
13 (dom)	12h às 18h	Folga (60h)	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h
14 (seg)	12h às 18h	6h às 12h	Folga (36h)	0h às 6h	18h às 0h
15 (ter)	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h	Folga (60h)	18h às 0h
16 (qua)	12h às 18h	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h	Folga (36h)
17 (qui)	Folga (36h)	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h
18 (sex)	6h às 12h	Folga (36h)	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h
19 (sab)	6h às 12h	0h às 6h	Folga (84h)	18h às 0h	12h às 18h
20 (dom)	6h às 12h	0h às 6h	Folga (84h)	18h às 0h	12h às 18h
21 (seg)	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h	Folga (36h)	12h às 18h
22 (ter)	6h às 12h	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h	Folga (36h)
23 (qua)	Folga (36h)	0h às 6h	18h às 0h	12h às 18h	6h às 12h

⁴⁶ Optamos por inserir aqui apenas uma parte do ciclo (70 dias), compreendendo somente o período em que a turma A passou pelos quatro horários de revezamento. A escala com o ciclo completo pode ser vista no Anexo 4.

Tabela 3: Escala de revezamento com quatro turmas (oito horas de jornada)

Dia	Turma A	Turma B	Turma C	Turma D
1.	7h às 15h	15h às 23h	23h às 7h	Folga (32h)
2.	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h
3.	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h
4.	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h
5.	7h às 15h	Folga (32h)	15h às 23h	23h às 7h
6.	Folga (32h)	7h às 15h	15h às 23h	23h às 7h
7.	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)
8.	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)
9.	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h	Folga (104h)
10.	23h às 7h	7h às 15h	Folga (32h)	15h às 23h
11.	23h às 7h	Folga (32h)	7h às 15h	15h às 23h
12.	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h
13.	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h
14.	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h	15h às 23h
15.	15h às 23h	23h às 7h	7h às 15h	Folga (32h)
16.	15h às 23h	23h às 7h	Folga (32h)	7h às 15h
17.	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h
18.	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h
19.	15h às 23h	Folga (104h)	23h às 7h	7h às 15h
20.	Folga (32h)	15h às 23h	23h às 7h	7h às 15h

Além do aumento da jornada para os turnos de revezamento, outro traço marcante no que diz respeito à extensão do tempo de trabalho é a utilização recorrente das “horas-extras”, seguindo uma tendência que parece ser nacional⁴⁷. Apesar da Constituição de 1988 ter elevado o valor do adicional da hora-extra de 20% para 50%⁴⁸, a hora-extra ainda é um recurso estratégico para as empresas poderem ajustar o volume de produção de acordo com as flutuações de demanda, num contexto em que, como já foi dito, o quadro de funcionários é pensado em condições “pessimistas” de demanda. Em síntese, num momento em que os períodos de crescimento são raros e sem perspectiva de sustentabilidade, a utilização das horas-extras é um recurso mais prático e barato do que a contratação de novos trabalhadores. Na VMTM as horas

⁴⁷ No setor industrial da Região Metropolitana de São Paulo, por exemplo, a média dos trabalhadores assalariados que trabalham acima da jornada normal subiu de 21,4% para 42%, entre 1988 e 2004 (KREIN, 2007).

⁴⁸ Devido a importância desse mecanismo para as empresas, é comum que nas negociações coletivas essa porcentagem seja mais elevada. No caso da VMTM, a Convenção Coletiva de Trabalho de 2006-2007, por exemplo, estabelece acréscimo de 60% na remuneração para as horas extras trabalhadas nos dias úteis, de 75% para as trabalhadas nos sábados e até 100% para horas trabalhadas em dias de repouso semanal remunerado e feriados, entre outras disposições (CONVENÇÃO, 2006).

extras aparecem muitas vezes através das “dobras” de jornada nos turnos de revezamento⁴⁹, como indica um boletim do sindicato: “está virando rotina as dobras de jornadas na fábrica principalmente no Óxido de Zinco e Fundição, se isso causar um acidente vamos denunciar ao Ministério do Trabalho e aos órgãos certificadores da ISO 9.000/14.000 e etc. Isto é uma vergonha” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2).

Apesar da crítica do sindicato, do ponto de vista do conjunto dos trabalhadores, há dois elementos que fazem com que as horas-extras sejam relativamente bem aceitas, o que explica, em parte, o seu uso freqüente, em detrimento de outras possibilidades a disposição das empresas (CALVETE, 2006, p. 95). O primeiro fator é que o contexto de instabilidade e ameaça constante de desemprego faz com que o trabalhador busque demonstrar disposição em prolongar a jornada em benefício de uma necessidade “emergencial” da empresa. Além disso, a remuneração adicional da hora-extra é comumente encarada como uma forma complementar de renda. No caso da VMTM, esse aspecto fica claro pela aversão de seus trabalhadores em relação à possibilidade de implantação do “banco de horas”, que permitiria a compensação das horas extras através de folgas posteriores – no prazo de um ano – dispensando a empresa do pagamento referente às horas extras trabalhadas e compensadas⁵⁰. Apesar do interesse e das tentativas da empresa, o banco de horas não é usado na VMTM, pois sua implementação depende de negociação coletiva, o que nunca aconteceu em função da pouca simpatia da maior parte dos trabalhadores em relação à proposta e da posição do sindicato também nesse sentido. Porém, isso não impede necessariamente que a empresa tente fazer com que seus funcionários façam ainda assim a compensação das horas extras. Pelo menos é o que indica um boletim do sindicato, ao afirmar que “as dobras continuam acontecendo na fábrica [e] têm supervisor pressionando o trabalhador para compensar” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

⁴⁹ Na VMTM, as “dobras” funcionam da seguinte forma: se por algum motivo – ausência de algum funcionário ou aumento repentino da demanda por produção – a empresa necessitar de mais trabalhadores, funcionários da turma de revezamento são “convidados” a esticar por mais meia jornada (4 horas) sua presença na fábrica, enquanto isso os que estavam programados para o turno seguinte são também “convidados” a entrarem na fábrica meia jornada antes. Por esse motivo, muitas vezes trabalhadores são abordados em suas casas com o “convite” para ir para empresa mais cedo. Sempre se diz que não é algo obrigatório, mas não parece algo muito indicado num contexto em que se exige uma colaboração intensa com a empresa.

⁵⁰ O “banco de horas”, que foi regulamentado pela lei 9.601/1998, é um mecanismo presente em boa parte das grandes empresas brasileiras. Trata-se de uma forma da empresa evitar custos com o pagamento de um número maior de funcionários ou com o pagamento de horas extras ao quadro já existente, pois através do banco, a empresa “deposita” as horas extras, que depois são descontadas – nos períodos de menor demanda de produção – em forma de folgas. Assim, a empresa “racionaliza” a utilização do tempo de trabalho, de acordo com as oscilações vividas, evitando custos adicionais.

No entanto, como já indicamos, o prolongamento da jornada encontra limites a partir dos quais a dimensão relativa da mais-valia ganha centralidade. Não é por outro motivo que Marx indica que a diminuição da jornada foi historicamente acompanhada – e compensada – por incrementos na produtividade e pelo aumento da carga do trabalho executado pelos trabalhadores, principalmente com a introdução da maquinaria. Nesse sentido, além das disputas que se dão em torno do prolongamento da jornada, revelando formas de extração de mais-valia absoluta, pode-se perceber, no caso da VMTM, movimentos importantes no sentido de buscar maiores patamares de produtividade e, principalmente, maiores níveis de intensidade do trabalho, do que resulta um *condensamento da jornada*, no sentido de eliminar quaisquer tempos “improdutivos” do ponto de vista do capital⁵¹. Para tanto, entram em cena componentes ligados à extração de mais-valia relativa, que são mais “sutis” do que o simples prolongamento da jornada e estão vinculados aos mecanismos de controle e gestão da força de trabalho, se manifestando na própria estrutura técnico-organizacional da empresa e nas ferramentas e programas impostos aos seus trabalhadores. São esses elementos que serão tratados no próximo item.

3. A exigência do envolvimento e os seus limites

3.1 Os novos mecanismos de gestão da força de trabalho

As transformações apontadas até aqui são, na realidade, os aspectos mais “palpáveis” da reestruturação produtiva. Porém, juntamente às mudanças tecnológicas, às demissões e terceirizações e ao aumento da jornada de trabalho, ocorreram alterações relacionadas aos mecanismos de gestão da produção e de controle sobre os trabalhadores, as quais se manifestaram em programas de “aprimoramento contínuo”, “trabalho em equipe”, “controle da qualidade” etc., que deixam ainda mais claro o sentido da reestruturação da produção e do ideal de “empresa enxuta”. Todos esses elementos estão em sintonia com o imperativo de aumento da lucratividade e, por isso, pode-se dizer que tais mecanismos são o “cimento” ideológico-organizacional para esse conjunto de alterações ocorridas na empresa.

Como já foi indicado, no sentido de reduzir atividades que “não acrescentam valor” ao produto, a reavaliação e o “questionamento” do processo produtivo, em busca da eliminação de

⁵¹ Nesse sentido, nos parece bastante realista a análise de Bigu sobre a possibilidade da empresa ceder no que se refere ao retorno do turno de seis horas: “Nós só vamos ter turno de seis horas a partir do momento em que o patronato conseguir implementar em cinco horas a [carga de] produção que ele tinha para oito” (BIGU, janeiro de 2010).

perdas desnecessárias, são elementos muito importantes no enxugamento da empresa. Para tanto, a empresa precisa de ferramentas de gestão do processo de trabalho, que estimulem essa dimensão “subjéctiva” e “comportamental” nos trabalhadores. Além disso, tornam-se fundamentais mecanismo que garantam outro aspecto não menos importante desse processo: a transferência de tarefas de limpeza, manutenção, acompanhamento e controle da qualidade para o trabalhador directamente ligado à actividade produtiva. Por este motivo é que Antunes afirma que o processo de reorganização do trabalho tem como finalidade

a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, especialmente nas actividades de manutenção, acompanhamento e inspeção da qualidade, funções que passaram a ser directamente incorporadas ao trabalhador produtivo. (ANTUNES, 2003, p. 53).

Este aspecto pode ser claramente percebido nos materiais distribuídos aos empregados da Votorantim Metais. Uma cartilha, no item “Quem é responsável pela limpeza?”, apresenta a seguinte lição:

Na organização do local de trabalho, a limpeza da empresa é, frequentemente, responsabilidade dos faxineiros. Sob tal situação, as pessoas tendem a não dar atenção à limpeza. Contudo, numa típica empresa 5S, *cada colaborador é responsável pela limpeza*. Essa prática aumenta o interesse de cada colaborador pela responsabilidade sobre sua máquina, bem como ajuda a aumentar o moral.
Limpeza: uma responsabilidade de todos! (HOUSEKEEPING/5S, p. 11).

Dessa forma, no que se refere aos serviços de limpeza, parte das tarefas ficou a cargo de empresa terceirizada e o restante foi sendo transferido para os próprios operadores. Aprofundando essa tendência de responsabilização do trabalhador produtivo por tarefas externas à actividade produtiva directa, a empresa desenvolveu, em 1995, o programa MPT (Manutenção Produtiva Total), que, segundo a própria empresa,

atribui à Produção a [responsabilidade de] conservação de seus equipamentos, cabendo à Manutenção atuar apenas quando houver necessidade (...). O objetivo é fazer com que os funcionários de todos os níveis estejam *engajados no ato de conservar*, por *iniciativa própria*, tudo o que se usa dentro da empresa, assim como é feito na casa de cada um. (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2).

De acordo com o coordenador do programa, “é um processo de educação e treinamento, que vai mudar a cultura e a mentalidade do colaborador” (idem, ibidem). Por volta de 2002, o MPT foi substituído por um similar, o programa “Manutenção Autônoma”, cujo lema é

emblemático: “Da minha máquina cuido eu!”. O depoimento do ex-funcionário 2 explica o funcionamento do programa:

é um programa que é dividido em passos: 1, 2, 3. No primeiro você faz a limpeza da máquina pra descobrir se a máquina está em perfeitas condições, porque a sujeira esconde os defeitos. No segundo passo, você coloca etiquetas onde precisa fazer manutenção. [Com] a etiqueta azul, os próprios operadores fazem a manutenção e [com] a etiqueta vermelha, são manutenções programadas que são executadas por mecânicos da área. O terceiro [passo] é você manter a máquina ou equipamento sempre limpo e em condições boas de funcionamento e abrir relato de quebra e falha do equipamento, para acompanhamento porque ocorreu a quebra e a falha. (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007).

Este programa é apresentado com o objetivo de “reduzir as quebras e aumentar o índice de disponibilidade do maquinário” (ENTRE NÓS, 2006, p. 2). Porém, para além dessa função bastante estratégica, o programa de Manutenção Autônoma representa a transferência de grande parte das tarefas de manutenção de equipamentos para os próprios operadores das máquinas⁵². Por isso, quando questionado se, com o programa, os próprios operadores se tornam responsáveis por uma parcela das atividades dos mantenedores, o operador é categórico: “sim, para evitar perda maior de produção. O que importa para eles é produção” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007). A própria empresa, ao informar o objetivo do programa, concorda: “a meta é obter redução nos custos de manutenção e aumento na produtividade das máquinas até 2006” (NOSSO GRUPO É VOCÊ, 2003, p. 4).

Os trabalhadores da VMTM também são responsabilizados pela fiscalização das condições de segurança e do uso adequado de equipamentos de proteção. Para tanto, um dos instrumentos usados é a Análise Preliminar de Risco (APR), que se refere a um formulário que todos os trabalhadores da empresa são obrigados a preencher diariamente, antes de começar o trabalho. Neste formulário, o trabalhador deve registrar quais os riscos de acidentes existentes em seu setor de trabalho – trabalho em altura, espaço confinado etc. – e indicar que todas as condições de segurança necessárias estão garantidas. Tal formulário deve ficar com o próprio trabalhador e pode ser exigido para verificação por qualquer colega ou supervisor. Trata-se de uma “regra de ouro” da empresa, cujo descumprimento gera demissão imediata. Além da APR,

⁵² A Votorantim Metais coloca o depoimento de um operador defendendo o programa: “Agora nossa equipe tem segurança e preparo para fazer conserto. Antes, um simples parafuso frouxo parava a produção da máquina e tínhamos de aguardar a chegada de um mecânico para resolver” (NOSSO GRUPO É VOCÊ, 2003, p. 4). É este o sentido da “polivalência” dos “colaboradores”: acúmulo de tarefas e diminuição das interrupções e dos custos do processo produtivo.

outra “ferramenta” utilizada é a Observação dos Riscos do Trabalho (ORT), segundo a qual o trabalhador deve escolher um colega – do seu próprio setor ou de outro – para fiscalizar a adequação da postura e dos equipamentos de segurança utilizados. Feita a observação, o trabalhador preenche uma ficha indicando possíveis erros de conduta, sem identificar nominalmente o colega observado – indica-se apenas o setor, o dia e o horário da observação, o que já são dados bastante relevantes caso se queira descobrir o trabalhador em questão. Essa prática é obrigatória e deve ser feita uma ou duas vezes por mês, dependendo da função ocupada pelo funcionário. Tanto o preenchimento da APR quanto a realização da ORT são vistos com bastante indisposição pelos trabalhadores, que, na maioria dos casos, tendem a fazê-los sem grande compromisso, o que, porém, não elimina o receio de ser abordado por um colega ou supervisor, seja com a exigência de apresentação do formulário da APR, seja com o aviso de que será observado no seu trabalho para realização da ORT.

O acréscimo de responsabilidades para os trabalhadores não se reduz, porém, à limpeza do ambiente, à manutenção dos equipamentos e ao cumprimento das normas de segurança. Eles passam a ser elemento ativo da garantia da disciplina, do controle da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes. Uma cartilha da empresa, também de propaganda dos princípios dos “5S”, teoriza que “comportamentos civilizados” devem fazer parte da cultura, “à medida que a civilização evolui e precisa *incluir a autodisciplina nos seus membros (...)*, sem a necessidade de se esperar por um programa de organização, liderado por uma cúpula.” (5S, p. 1). Após apresentar um verdadeiro culto à autodisciplina do trabalhador, que não deve mais necessitar de uma inspeção externa, a cartilha traz claramente a noção de “autodisciplina” defendida: “estar comprometido com padrões éticos, técnicos e *empresariais*” (idem, p. 11). Neste ponto, é interessante mencionar a diferenciação feita por Gramsci (1984) entre a *autodisciplina dos trabalhadores* – numa forma social emancipada – e as *formas de “compressão mecânica”* realizadas externamente por outra classe externa aos trabalhadores – na sociedade capitalista. Tal oposição é decisiva, pois se pode perceber que o discurso feito pela empresa “anuncia” o primeiro aspecto, mas, ao relacioná-lo aos “padrões empresariais”, acaba por revelar o segundo, que é o seu oposto. Assim, como aponta Alves, trata-se da busca para se conseguir “a inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo” ou, em outros termos, a “auto-racionalização operária” (ALVES, 2000, p. 38) dentro de um horizonte de interesses pré-estabelecidos pela empresa.

A partir dessa orientação, opera-se uma transferência das responsabilidades de elaboração e controle da qualidade, que deixam de ser funções exclusivas de uma cúpula (“gerência científica”) e passam a requerer o envolvimento dos próprios trabalhadores. É o que um engenheiro-chefe, de outra unidade da Votorantim, transmite no jornal da CIPA da unidade de Três Marias:

É hora de mudar, abrir nossas mentes e encarar de frente a nova realidade, e os novos conceitos de administração, onde o importante não é o “EU”, mas sim, o “NÓS”. Hoje as empresas não necessitam de CHEFES, mas sim de equipes, que bem treinadas e altamente motivadas, estejam dispostas a se fundir como um todo, somar e se integrar em corpo, alma e espírito, em busca dos objetivos comuns e do empreendimento. (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 4).

Apesar da tendência de eliminação de “cúpulas de supervisores” com a transferência de responsabilidades para os próprios trabalhadores, a maioria dos empregados da VMTM tem a percepção de que existe um número excessivo de supervisores e representantes de chefia na empresa⁵³. Porém, essa percepção tem um lado real e outro ilusório. Segundo o diretor do Sindimet, “os trabalhadores do chão de fábrica ainda tem a noção de um número excessivo de chefes ou funcionários ligados à administração, em virtude da redução drástica dos postos de trabalho, no setor operacional” (BIGU, julho de 2007). Ou seja, os trabalhadores percebem um excesso de superiores porque eles próprios estão em número reduzido. Porém, a realidade é que as mudanças implementadas possibilitaram uma redução nos níveis hierárquicos na VMTM:

a estrutura antiga contava com cargos como chefe de turnos, líder de turnos, chefes de seção, encarregados de turnos, sub-encarregados, supervisores de produção. Ao fazer a implantação dos programas, a empresa suprimiu as figuras dos chefes de turnos, líderes de turno, encarregados de seção, sub-encarregados de seção. Hoje há estrutura com supervisores e coordenadores de UGB [Unidade de Gastos Básicos], porém o trabalho foi redimensionado e muito do que era feito por estes trabalhadores passou para a obrigação de funcionários menos remunerados, que funcionam como cachimbos, controlando a produção e muitas vezes os outros trabalhadores. (BIGU, julho de 2007).

Isso significa que quatro níveis de “cargos de chefia” da antiga estrutura hierárquica foram eliminados, restando apenas os supervisores e coordenadores, apoiados no redimensionamento das tarefas que passou para os trabalhadores parte considerável da responsabilidade pelo controle da produção. Seguindo esse chamado à autodisciplina, o nível máximo do comprometimento buscado pela empresa é o trabalho em equipe e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), através dos quais

⁵³ O ex-funcionário 1 da empresa ironiza: “eu acho que tem mais chefe do que funcionário. Chefe não reduz, só aumenta” (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

grupos de trabalhadores são *instigados* pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas, convertendo-se num importante instrumento para o capital apropriar do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho, que o fordismo desprezava. (ANTUNES, 2003, p. 55).

Nessa direção, a ferramenta criada pela empresa é o programa CRESCE (Crescimento em equipe), lançado em 1999, que recentemente recebeu um novo nome: EMC (Equipe de Melhoria Contínua). Configurando-se como uma versão local dos CCQs, esse programa é composto por grupos de trabalhadores (a sugestão da empresa é de 7 trabalhadores por grupo), que se configuram como equipes de controle da qualidade dos processos produtivos em que estão inseridos, ou seja, sua missão é identificar problemas e buscar as melhorias necessárias de acordo com a “metodologia GQT” (Gestão pela Qualidade Total). Segundo a empresa, o CRESCE (ou EMC) traz vantagens tanto para ela quanto para seus empregados, entre elas “reconhecimento, visibilidade do valor pessoal, qualidade de vida, melhoria de custos, segurança, produtividade, diferenciais criativos e postura cidadã” (CRESCE, s/d, p. 3). O chamado ao envolvimento é evidente:

a tônica do desenvolvimento humano e empresarial está em *aliar a razão e a emoção*. Um programa de sucesso precisa de emoção, de humor, de coragem e também de um planejamento muito bem elaborado. E estes são os pilares do CRESCE, um programa que envolve todos, formando equipes sólidas e bem sucedidas. As pessoas são o cérebro deste programa e para que ele seja um sucesso, precisamos que *todos se comprometam de “coração”*. (CRESCE, s/d, p. 12).

A participação em grupos do CRESCE, segundo a empresa, é voluntária, mas entra como uma das metas do Programa de Participação nos Resultados⁵⁴. Não há compensação financeira, apenas o oferecimento de viagens técnicas e participação em eventos em outras regiões⁵⁵, além de prêmios e brindes para equipes que elaborarem bons projetos de melhoria do processo produtivo. A empresa sugere que as reuniões ocorram no mínimo a cada 15 dias, com uma hora e meia de duração, além disso, orienta que as decisões não sejam tomadas por voto, mas sempre por consenso (CRESCE, s/d, p. 9). As reuniões são *fora do horário de trabalho*, o que significa acúmulo de tarefas nos horários e dias de folga.

Dessa forma, é colocada a possibilidade de se apropriar do *saber fazer operário*, ou seja, do conhecimento concentrado por aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo,

⁵⁴ Um trabalhador entrevistado diz: “eles falam que é voluntário, mas todo mundo sabe que não” (TRABALHADOR 3, julho de 2007).

⁵⁵ Em 2001, por exemplo, as equipes CRESCE da Votorantim Metais participaram do “Encontro Nacional de CCQ”, em Ouro Preto-MG, e do “Congresso de CCQ da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG)”, em São Paulo.

utilizando-se de tempos de trabalho – não contabilizados – adicionais à jornada. Nesse sentido também é que a empresa desenvolve, a partir de meados de 1990, iniciativas como o programa “Sugestão de Melhorias”, que recebe propostas individuais de aperfeiçoamento do processo produtivo, implantando as que forem interessantes – principalmente se reduzirem custos – e premiando as melhores (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 5). Na mesma linha, a empresa anunciou, em 2006, a preparação de um projeto – com o lema “Inovar é crescer” – que tem o objetivo de estimular os trabalhadores a “*olhar diferente para as atividades rotineiras de trabalho* e, com criatividade, perceber de que forma elas podem ser aprimoradas, gerar melhores resultados, ser desenvolvidas em menor tempo e com menor custo” (NOSSO GRUPO, 2006, p. 4).

Calcula-se que a implantação dos CCQs – no caso de Três Marias com o programa CRESCE e, depois, EMC – rendeu à Votorantim Metais (considerando todas as unidades) ganhos superiores a 3 milhões de reais, entre 1999 e agosto de 2004, devido aos projetos e melhorias desenvolvidas (NOSSO GRUPO É VOCÊ, 2004, p. 5). Não é por outro motivo que o gerente geral da unidade de Niquelândia valoriza o trabalho em equipe:

Um programa como o CCQ é importante porque trabalha com a base operacional da empresa, que precisa estar sempre motivada. Costumo brincar que durante o exame de rotina, temos de procurar saber qual é *quantidade de CCQ que o colaborador tem no sangue*. (idem, ibidem).

Por incentivar, mesmo que superficialmente, o aspecto intelectual da atividade laborativa, os CCQs acabam vistos por parte dos trabalhadores como algo positivo. É o que relata, na revista da empresa, um trabalhador da unidade de Niquelândia: “o CCQ nos faz sentir que somos capazes, nos identificamos com aquilo que realmente temos possibilidade de fazer acontecer” (idem, ibidem). Aliás, esse é um aspecto representativo, pois a defesa do controle da produção foi um dos aspectos fundamentais das revoltas do “operário-massa” no momento de contestação do despotismo taylorista, principalmente nos países de capitalismo avançado. Em alguma medida, os CCQs dão a ilusão de que isso foi, pelo menos parcialmente, atendido. Como afirma Oliveira, “o mecanismo do CCQ tem um raio de ação bastante ampliado, chegando a se confundir com as bandeiras históricas do movimento operário combativo, em que a autogestão alcança uma grande importância na luta contra a exploração capitalista” (OLIVEIRA, 2004, p. 49-50).

É essencial destacar, porém, que tais mecanismos apenas se “confundem” com bandeiras do movimento operário, pois, no seu sentido mais profundo, o princípio de “autogestão” representa, não apenas uma diferença de nível, mas a *recusa* em relação a idéias de “co-gestão” e

parceria (LINHART, 2007, p. 80). Assim, programas como os CCQs têm um significado bastante diferente, que se opõe ao aspecto “positivo” mais imediato. A liberdade para as iniciativas dos trabalhadores tem um limite claramente estabelecido: o de estar de acordo com o interesse empresarial, na sua constante luta pela redução dos custos e o conseqüente aumento da produtividade, da produção e dos lucros⁵⁶. A “criatividade” dos trabalhadores deve estar de acordo com os ditames do capital e, caso ultrapasse esse limite, torna-se desnecessária⁵⁷ e até indesejável. A empresa acataria sugestões de seus empregados no sentido de repensar o sentido social daquilo que é produzido?⁵⁸ Certamente não. Por isso, o CCQ, longe de dar algum tipo de resposta efetiva à demanda pelo controle do processo produtivo, reforça a contradição – intrínseca ao capitalismo – entre o poder técnico do trabalhador no processo produtivo e sua total impotência em relação ao direcionamento econômico e social da produção, ou seja, “a contradição entre obediência passiva e a iniciativa técnica exigida do operário” (GORZ, 1968, p. 31). Mantêm-se, portanto, os fundamentos do trabalho assalariado e estranhado inerentes ao capitalismo.

3.2. Do trabalhador “parcial” ao trabalhador “polivalente”: questões sobre reificação e estranhamento

Apesar dos mecanismos de gestão da força de trabalho aqui apresentados preservarem, “em essência, as *condições do trabalho alienado e estranhado*” (ANTUNES, 2003, p. 52), não se pode simplesmente ignorar as mudanças efetivas que eles representam e, assim, as novas questões que colocam para o enfrentamento analítico. Isso porque a busca do “engajamento” do trabalhador com os interesses da empresa é o elemento estruturante da organização do trabalho na “fábrica enxuta”, e é também o principal elemento que a distingue do padrão taylorista-fordista⁵⁹.

⁵⁶ Um boletim da empresa divulga a primeira sugestão dos trabalhadores implantada e premiada pelo programa de Sugestão de Melhorias: uma proposta dos trabalhadores da unidade de Vazante, que reduz em 33% o consumo de dinamite nas minas, *economizando 20 mil dólares por ano*. (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 5).

⁵⁷ Os trabalhadores relatam que a maior parte dos projetos apresentados, mesmo quando “aprovados”, não são implementados, segundo a empresa, por falta de orçamento. Isso se dá porque a empresa só implementa projetos que apresentem a possibilidade de redução de custos. O restante, mesmo que não represente uma contestação frontal a essa lógica, é descartado.

⁵⁸ São questões desprezadas pela estrita lógica econômica, que Gorz, em um belo trabalho, identifica como a problemática do “*para que produzir, para que e como trabalhar, para que e como viver*” (GORZ, 1968, p. 18).

⁵⁹ Braverman (1987, p. 103) aponta no taylorismo o objetivo central de isolamento do “conteúdo intelectual” do trabalho, cada vez mais simples e parcelar, seguindo o princípio de que o processo de trabalho deve ser independente dos “conhecimentos de ofício” dos trabalhadores. Por apresentar uma orientação no sentido contrário, Alves (2000,

Portanto, nos parece central focar, mesmo que brevemente, a questão da reificação e do estranhamento – e os seus limites – nesses contextos.

Marx (2004), em seus *Manuscritos Econômico-filosóficos*, apresenta quatro determinações do trabalho estranhado, sendo a primeira delas o estranhamento em relação aos produtos do trabalho, no sentido de que o trabalhador se defronta com os produtos de seu próprio trabalho como algo estranho, externo e que não lhe pertence. Porém, esse aspecto é apenas o “resumo” de outra determinação do estranhamento, qual seja, aquela *relacionada ao ato da produção*, à atividade laborativa⁶⁰. Isso porque, para o trabalhador assalariado, sua própria atividade parece não lhe pertencer e se volta contra ele, pois se coloca como algo forçado, obrigatório e, no limite, como um “auto-sacrifício”. Em síntese, todo o processo de trabalho parece um mecanismo independente, diante do qual o trabalhador é impotente e submisso.

Em *História e consciência de classe*, Lukács (2003), seguindo um caminho semelhante⁶¹ ao refletir sobre o fenômeno da reificação, num contexto tipicamente taylorista, aponta a *racionalização* e a *especialização* crescentes como elementos centrais que isolam o trabalhador da totalidade da atividade e o separam do produto final. A racionalização se refere à eliminação das propriedades qualitativas, humanas e individuais, pelo cálculo e pela organização estritamente racional (no sentido capitalista) do trabalho, que se baseia na especialização, com a fragmentação do processo global em operações parciais cada vez mais simples, permitindo que o “conteúdo humano” – no sentido qualitativo – seja “apagado” e os trabalhadores e suas atividades concretas possam ser encarados como personificações do tempo de trabalho (abstrato). Assim, segundo Lukács, a especialização seria o fundamento da reificação, já que a ação do homem se torna “parte mecanizada” de um sistema independente e estranho, que o submete. Para ele, com o “sistema de Taylor” (identificado como “moderna análise ‘psicológica’ do processo de trabalho”), essa mecanização penetra até a alma do trabalhador, constituindo assim a forma mais acabada, o ponto mais elevado de tal especialização reificante, que decompõe o processo

p. 41) afirma que a “nova captura da subjetividade operária” constitui o *nexo essencial do toyotismo*, sendo os protocolos organizacionais (automação, *kanban*, “polivalência operária”) os *nexos contingentes* do processo.

⁶⁰ Esse é o segundo dos quatro aspectos apresentados por Marx. Os outros dois, decorrentes dos primeiros e intimamente ligados entre si, são o *estranhamento em relação ao gênero humano* – pois sua atividade vital (genérica) aparece com mero meio de suprir carências físicas – e o *estranhamento do homem pelo próprio homem*.

⁶¹ Trata-se de uma semelhança “intuitiva”, pois Lukács escreveu este ensaio em 1922 e só teve contato com os *Manuscritos* em 1930, em passagem por Moscou, quando eles ainda não haviam sido publicados. Aliás, o contato com os escritos de Marx fez o filósofo húngaro rever alguns aspectos centrais desta sua obra, como será indicado adiante.

organicamente unitário de vida e de trabalho. O resultado disso é uma sociedade atomizada e pulverizada em “atos isolados de troca” ⁶², sendo que, a partir disso, a reificação imprime sua estrutura em toda a consciência do homem e se dissemina no conjunto das manifestações da vida social, distanciando-se de seu “fundamento econômico” (LUKÁCS, 2003, p. 201-222).

A partir desses apontamentos, poderíamos refletir em que medida os elementos de envolvimento – subjetivo e objetivo – na gestão da produção e a “polivalência” típicos do toyotismo podem alterar o fenômeno do estranhamento em relação ao processo de trabalho. Em outros termos, se a análise de Lukács, em tempos de vigência do taylorismo, indica a mecanização e a especialização como fundamentos essenciais da reificação, como pensar essa questão num contexto de relativa “desespecialização”, no qual a gestão e o controle da atividade laborativa são – em nível limitado e dentro do horizonte capitalista – assumidos pelos próprios trabalhadores? Poder-se-ia argumentar que, como Lukács aponta a especialização e o isolamento do conteúdo intelectual como base da reificação, a “desespecialização” e o chamado à iniciativa do trabalhador, demonstrados nos programas da VMTM, seriam, no mínimo, atenuadores dessa determinação do estranhamento e, portanto, algo positivo para os trabalhadores. Porém, essa dedução não nos parece correta em relação ao pensamento lukacsiano, pois a “reversão” da especialização e da mecanização, representada pelos princípios toyotistas, toca apenas nos aspectos mais imediatos, superficiais e contingenciais da dinâmica do trabalho.

Nesse sentido, deve ficar claro que processos de trabalho que exigem mais claramente o “elemento intelectual” do trabalho e, de alguma forma, instrumentalizam a “criatividade”, não indicam, necessariamente, um rompimento com as determinações do estranhamento. E o próprio Lukács dá pistas sobre isso ao apontar a possibilidade das “qualidades psicológicas” serem separadas do conjunto da personalidade e objetivadas em relação a esta última, tornando-se então passíveis de racionalização (LUKÁCS, 2003, p. 202). Esse aspecto é concretamente demonstrado, ainda segundo Lukács, no trabalho do burocrata do Estado, no qual “um complexo de faculdades [mentais] destaca-se do conjunto da personalidade e se coloca em oposição a ela, tornando-se uma coisa, uma mercadoria”, não indicando “um *abrandamento*, mas, ao contrário, um *reforço* da estrutura reificada da consciência como categoria fundamental para toda a

⁶² Lukács ressalta que esse isolamento e atomização são “mera aparência” pois toda sociedade está submetida a um processo econômico uniforme, que move todos os seus membros (LUKÁCS, 2003, p. 208). Não obstante, trata-se de uma “aparência necessária”, pois, sob a vigência do capitalismo, a mediação entre indivíduo e sociedade só pode se desenvolver sob a forma de atos isolados (e “racionais”) de troca entre proprietários.

sociedade”. Isso também é expresse, segundo o autor, na atividade dos jornalistas, na qual “a substituição de suas *experiências e convicções* só podem ser compreendidas como *ponto culminante* da reificação capitalista” (idem, ibidem, p. 221-222).

Portanto, pode-se perceber que, se no contexto da obra de Lukács os processos de trabalho eram essencialmente marcados pelo parcelamento e simplificação de tarefas manuais, esse pensador, ao analisar casos específicos, já indica a possibilidade de apropriação de faculdades “espirituais” pela racionalização capitalista, sem que isso indique o arrefecimento da reificação, mas exatamente o contrário. Trata-se de uma indicação interessante para se pensar a racionalização do trabalho no contexto atual, marcado pela busca do envolvimento “subjetivo” dos trabalhadores com a melhoria dos processos produtivos. Assim, podemos ver o trabalhador da VMTM, quando instigado e mesmo obrigado a colocar sua capacidade intelectual e criativa à disposição da empresa (através dos mecanismos apresentados no subitem anterior), como um “vendedor de suas faculdades espirituais objetivadas e coisificadas”⁶³. O que quer dizer que ele não deixa de ser um “espectador do devir social” – no sentido de impotência e estranhamento em relação a sua própria atividade – pois “assume uma atitude contemplativa em relação ao funcionamento de suas próprias faculdades [mentais e psicológicas] objetivadas e coisificadas” (idem, ibidem, p. 222).

Apesar desses apontamentos preciosos, pode-se indicar limites nesta reflexão de Lukács, pois a ênfase na dimensão negativa – a reificação – o faz perder de vista o trabalho como atividade concreta, que não se restringe à dimensão abstrata e reificada. Essa lacuna revela traços de idealismo, reconhecidos pelo próprio autor⁶⁴. Lukács aponta que nesta obra há uma indevida *identificação* entre “*objetivação*” (ou *exteriorização*) e “*estranhamento*”⁶⁵, através da categoria

⁶³ Com a ressalva de que, no caso dos princípios toyotistas da VMTM, a noção de “venda” – das faculdades mentais – é apenas uma possibilidade, já que na maioria dos casos o que ocorre, de fato, é a sua apropriação “gratuita”. Como afirma Alves, tais mecanismos constituem “um novo patamar de apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social, sem nenhum custo para o capital” (ALVES, 2000, p. 45).

⁶⁴ No prefácio autocrítico de 1967, Lukács indica que, em *História e consciência de classe*, seu ponto de partida para análise da reificação foram “estruturas complexas da economia mercantil” e não o trabalho (LUKÁCS, 2003, p. 20), carecendo então de uma análise da base econômica mais concreta (idem, ibidem, p. 44) e faltando os nexos entre economia e dialética (idem, ibidem, p. 45). Em *O jovem Hegel* (1963), Lukács aprofunda esses reparos críticos e, no capítulo “O trabalho” de *Ontologia do ser social*, o autor desenvolve tais elementos, não apenas tendo como ponto de partida o “trabalho”, mas o colocando como elemento *fundante* do ser social, enquanto ato material dotado de consciência.

⁶⁵ A edição aqui utilizada coloca “alienação” e não “estranhamento”. Porém, preferimos utilizar o segundo termo, pois “alienação” tem um sentido também de exteriorização, não necessariamente marcado pela negatividade. Aliás, nesse sentido é que Ranieri (2004, p. 16) define como “alienação” (*Entäusserung*) a primeira dimensão, relativa ao “momento de *objetivação humana* no trabalho, por meio de um produto resultante de sua criação”; e como

“reificação”. A partir dessa indiferenciação, perde-se a dimensão concreta do processo de trabalho, que passa a ser entendido apenas como processo de valorização, dando uma dimensão (negativa) unilateral de “reificação” e “estranhamento” à atividade humana de exteriorização, a todo ato laborativo.⁶⁶ A lacuna, portanto, está na ausência de uma distinção dialética entre o processo de trabalho (objetivação/exteriorização inerente à atividade humana) e o processo de valorização do capital (marcado pelo estranhamento).

Porém, é preciso lembrar que, juntamente com os traços de “idealismo”, coexiste em *História e consciência de classe*, uma “intenção materialista”, que também deixa sua marca. Nesse sentido, Lukács ressalta o “caráter formal” da racionalidade capitalista, que despreza o “elemento concreto” (LUKÁCS, 2003, p. 223). Isso porque, a transformação da força de trabalho em mercadoria faz com que parte das faculdades (físicas e mentais) do trabalhador seja coisificada e isolada da sua personalidade, porém, numa perspectiva para além do plano *imediato*, “sua *essência humana e anímica não são transformadas em mercadoria*. Portanto, ele pode objetivar-se internamente de maneira completa contra essa sua existência” (idem, ibidem, p. 346-347). Assim, na obra de Lukács, em meio a esse “entrelaçamento de formalismo, reificação e racionalização, que passam a compor o quadro de um processo histórico de caráter globalizante” (NOBRE, 2001, p. 58), pode-se encontrar, “na atividade cotidiana do proletário, aquela *porta estreita* por onde, em momentos privilegiados, pode se mostrar a realidade das relações capitalistas” (idem, ibidem, p. 66). Trata-se de um aspecto importante, pois, não obstante o peso contundente dado à reificação, Lukács deixa um espaço – mesmo que uma “porta estreita” – para pensar também os limites deste fenômeno.

Neste ponto, consideramos decisiva a reflexão de Gramsci em *Americanismo e Fordismo*. A análise de Gramsci, ao pensar o “fenômeno americano”, muito se aproxima da de Lukács no que se refere à ênfase na imposição brutal de “complexos e rígidos hábitos e normas de ordem,

“estranhamento” (Entfremdung) “o conteúdo [determinado historicamente] do conjunto das exteriorizações (...) através da apropriação do trabalho”, com o advento da propriedade privada.

⁶⁶ Vários os autores apontam a importância dessa falha reconhecida pelo próprio Lukács, na “fusão hegeliana das categorias da objetivação e alienação/reificação” (MÉSZÁROS, 2002, p. 407). Maar (1996, p. 44) afirma que “Lukács acaba descuidando do trabalho em sua realidade objetiva, que faz dele uma instância privilegiada de interação com a natureza – como objetivação não necessariamente idêntica à alienação”. Já Tertulian (1993, p. 441) aponta que Lukács, buscando reparar este “descuido” em *Ontologia do ser social*, fez uma distinção entre “reificações ‘inocentes’” e “reificações ‘alienantes’”. As primeiras relativas à condensação das atividades em um objeto, ou seja, uma exteriorização da atividade humana viva, concreta, em que não se configura uma “alienação” propriamente dita (um estranhamento). Já as reificações “alienantes” estariam ligadas à afirmação e reprodução de uma força estranhada, que se manifesta na venda da força de trabalho, que se torna elemento impotente e subordinado de um mecanismo “independente”.

exatidão e precisão”, exigindo uma intensa adaptação psicofísica dos trabalhadores⁶⁷ para “desenvolver o novo tipo de homem solicitado pela racionalização da produção e do trabalho” (GRAMSCI, 1984, p. 392). Assim como Lukács enfatiza o apagamento do conteúdo “qualitativo” do trabalho, com a racionalização/mecanização, Gramsci também o faz ao afirmar que o essencial do “novo tipo de trabalho”, representado pelo sistema de Taylor, é o *rompimento* com “o velho nexos psicofísico do trabalho qualificado, que exigia *uma determinada participação ativa da inteligência, da fantasia, da iniciativa do trabalhador*” para, então, “reduzir as operações produtivas apenas ao aspecto físico maquinal” (idem, ibidem, p. 397). Porém, o foco de Gramsci está também nos aspectos *potencialmente* positivos colocados por esse processo⁶⁸. Primeiramente, por uma motivação técnica e produtiva, pois apesar da brutalidade com que se apresenta durante o processo de adaptação, a mecanização, ao isolar o conteúdo intelectual, simplifica as operações, permitindo um ritmo mais intenso e eliminando possíveis “fontes de erro” relacionadas ao interesse intelectual pelo processo laborativo⁶⁹ – para demonstrar esse elemento, Gramsci dá o exemplo das profissões ligadas à reprodução de textos, em que o interesse pelo texto torna mais lenta e passível de erro a tarefa de reprodução. Além disso, segundo ele, quando essa adaptação se completa, não se “mata espiritualmente o homem”, pelo contrário, com o isolamento do conteúdo intelectual, alcança-se um “estado de liberdade completa” pois o cérebro fica livre para uma série de outros pensamentos, inclusive – e aqui

⁶⁷ Há uma proximidade inclusive na terminologia usada: Gramsci (1984, p. 391) fala em “processo de adaptação psicofísica” e Lukács (2003, p. 223) fala de uma racionalização que penetra “o ser físico e psíquico mais profundos do homem”.

⁶⁸ Para se entender melhor esta dimensão dialética – de crítica contundente e de foco nas possibilidades geradas – da reflexão gramsciana a respeito do taylorismo/fordismo, deve-se levar em conta o contexto e os objetivos do autor no momento de elaboração dos seus escritos. Como indicam vários autores (BARATTA, 2004; SOUZA, 1992; VIANNA, 2004), ao analisar o “americanismo” (associado à eficiência, à produtividade e à filosofia “puritana”, pragmática e avessa a abstrações), Gramsci tem como objetivo, por um lado, contrapor-se ao “desperdício”, o “parasitismo” e o “humanismo cediço da Europa” (VIANNA, 2004, p. 94). Por outro lado, o autor tem como horizonte a possibilidade de uma “nova civilização” – que se expressa no seu diálogo quase sempre implícito com a experiência soviética – e disso resulta uma tentativa de percepção dos aspectos potencialmente progressistas, o que levou autores, como Clarke (1990), a identificar uma “utopia fordista” em Gramsci. Porém, pode-se dizer que Gramsci caracterizava o processo ocorrido nos Estados Unidos como uma forma de “revolução passiva”, ou seja, um conjunto de alterações moleculares – realizadas “de cima para baixo” – cujo sentido último é a manutenção e o reforço da ordem existente, a partir de uma recomposição das forças. No entanto, Vianna (2004) indica que o que diferencia, para Gramsci, a “revolução passiva” americana – em relação ao “Risorgimento” italiano – é que ela carregava um potencial progressista e universalizante.

⁶⁹ Assim, esse salto “produtivo” não poderia ser visto como negativo (no sentido de que eliminaria a dimensão “qualitativa” ou “humana”), pois depois das dificuldades de adaptação, teríamos um patamar *qualitativamente* superior, que permitiria a satisfação de um conjunto maior de necessidades humanas. Para Gramsci, é nesse ponto que reside o mais importante da dimensão “humana”: “a *qualidade humana* eleva-se e torna-se mais refinada na medida em que o homem satisfaz um número maior de necessidades, tornando-se independente” (GRAMSCI, 1984, p. 403).

Gramsci coloca uma dimensão “política” dessa liberação do intelecto – para pensamentos “pouco conformistas” (idem, ibidem, p. 404).

A idéia de uma positividade unilateral no avanço técnico-produtivo “racionalizador” certamente é problemática, pois há o risco de se considerar “avanços na produtividade” “como desejáveis aprioristicamente” (MÉSZÁROS, 2002, p. 638), o que pode dar margem a certo “produtivismo”⁷⁰. Por outro lado, Gramsci enfatiza uma dimensão importante para pensarmos os princípios aplicados na reestruturação operada na VMTM. Isso porque, ao colocar uma positividade política potencial na liberação do intelecto em relação à atividade laborativa, Gramsci também nos permite pensar no reforço da dominação – e nos desafios políticos advindos daí – representado pelo atual apelo à subjetividade e à iniciativa do trabalhador, que, bem distante dos pensamentos “pouco conformistas”, deve estar voltado para o aprimoramento contínuo do processo produtivo, na busca de redução de custos e, portanto, de ganhos para a empresa. Em síntese, se no fordismo – através do isolamento do conteúdo intelectual do trabalho – “a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, ‘aninhou-se’ nos feixes musculares e nervosos e *deixou o cérebro livre para outras ocupações*” (GRAMSCI, 1984, p. 404), no toyotismo faz-se necessário um maior *engajamento subjetivo dos trabalhadores* em busca de maior produtividade e lucros para a empresa. Cria-se “um ambiente de desafio contínuo, em que o capital não dispensa, como fez o fordismo, o ‘espírito’ operário” (ALVES, 2000, p. 55).

Portanto, essa “nova prescrição” para racionalização dos processos de trabalho coloca o desafio de se pensar os limites de tal iniciativa capitalista. Para tanto, assim como Gramsci, consideramos que o foco deve ser os elementos centrais e essenciais deste processo. Dito de outra forma, o pensador italiano indicou o limite do taylorismo apontando a contradição de seu “nexo essencial”, qual seja, a idéia do “gorila domesticado”, pois esta seria “apenas uma frase”, visto que, apesar da tentativa dos industriais americanos, o trabalhador continua “homem” e, por isso, podem desenvolver seus “pensamentos” em sentidos nada conformistas (GRAMSCI, 1984, p. 404). Da mesma forma, para a análise deste momento de difusão do toyotismo, deve-se buscar a

⁷⁰ O desdobramento político extremo dessa perspectiva – e o conjunto da análise de Gramsci não indica, de forma alguma, esse sentido – seria considerar a estrutura técnico-organizacional capitalista como “neutra” e “potencialmente positiva”, e assim, numa sociedade livre seria necessário apenas outro direcionamento “não capitalista”. Nesse ponto, se no caso de um grande pensador revolucionário como Lênin, a defesa do muito que “há de científico e progressivo no sistema de Taylor” (LENIN, 1980, p. 574) aparece como “tragédia”, em função de dilemas colocados pelas situações concretas, já aparece como “farsa” no caso de Stalin, cujo economicismo vulgar permite anunciar em 1936 que o socialismo estava completamente “implantado” na União Soviética, mesmo com uma ditadura absoluta na fábrica.

sua contradição no elemento central de sua estruturação: a exigência do envolvimento dos trabalhadores. Isso porque os novos padrões de gestão exigem “confiança”, “dedicação irrestrita”, envolvimento (“de coração”) e mesmo “fé”⁷¹ dos funcionários perante a empresa, porém, essa exigência se contradiz profundamente com a falta de controle e autonomia efetivos e com a instabilidade e a vulnerabilidade da relação estabelecida. Como afirma Linhart (2007, p. 113), ninguém “pode ter certeza de sair incólume dessas reestruturações constantes” e, nessa condição, é impossível ter confiança e “fé” efetivas. Portanto, trata-se de uma contradição fundamental deste padrão o objetivo de estabelecer uma relação de confiança e envolvimento, enquanto são corroídas as bases de sustentação de relações razoavelmente “estáveis”. Assim, a exigência de envolvimento é “apenas uma frase” e, contraditoriamente, é “mais que uma frase”, no sentido de que carrega interesses e significações que têm conseqüências concretas para os trabalhadores e suas lutas, assim como teve a idéia de “gorila domesticado”.

Em síntese, existe uma diferença importante entre as reflexões de Lukács e Gramsci no que se refere ao foco dado e, em alguma medida, aos resultados obtidos. Porém, nos parece que exatamente por isso essas duas análises nos colocam aspectos importantes – e somente por esse motivo se justifica essa longa “digressão teórica” – para se pensar os elementos essenciais dos mecanismos de controle e gestão do trabalho na VMTM, inspirados nos princípios toyotistas de “envolvimento” e “desespecialização”. Por um lado, a partir da contribuição de Lukács, podemos indicar que a “polivalência” e o “envolvimento subjetivo” exigidos na reestruturação produtiva da VMTM não são uma ruptura, mas um aprofundamento – e, em grande medida, uma sofisticação – da dominação e do estranhamento tipicamente capitalista, já que se verifica uma separação entre a personalidade do operário e parte de suas faculdades “mentais” e “espirituais” (tornadas “mercadorias”), no interior de uma atividade que continua aparecendo como algo extrínseco e que se impõe sobre o trabalhador. Isso pode ser percebido na fala resignada de um trabalhador da empresa, que, mesmo reconhecendo que “alguns projetos, sim, facilitam nossa vida na operação”, afirma que o EMC (Cresce), no fim das contas, “só aumenta as tarefas e toma nosso tempo” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007). Este depoimento revela também, ao mesmo tempo, a vulnerabilidade e a superficialidade do “compromisso com a empresa” e, nesse

⁷¹ Em uma das cartilhas da empresa encontramos a seguinte lição: “após vários anos de aplicação bem sucedida do 5S, uma certa empresa concluiu que ‘a sua essência é a fé’. Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, a verdadeira essência do 5S terá sido compreendida”. (5S, s/d, p. 2).

ponto, a dimensão expressa por Gramsci nos forneceu elementos analíticos sobre as condições e desafios políticos para se pensar os paradoxos de um contexto em que se exige continuamente a “dedicação máxima”. Nesse sentido, portanto, de forma semelhante ao que fez o autor italiano ao analisar o fordismo, os limites e as contradições do toyotismo devem ser buscados nos seus pontos “fortes” e essenciais.

4. O retrato da fábrica enxuta: intensificação e precarização do trabalho

O princípio do *just in time* – que se expressa na “série de zeros” já citada – é que a demanda aciona a produção, através de comandos sucessivos que devem proporcionar, no processo produtivo, os componentes certos, no lugar certo e na hora certa. Como indica Braga (1996, p. 247), o essencial desse sistema é a criação de um “fluxo de informação *invertido*” – paralelo ao fluxo real da produção –, de modo que a última etapa (a venda do produto) ative progressivamente as anteriores, fazendo com que cada elemento necessário seja disponibilizado no momento e na quantidade certa⁷². Tal sistema implica a busca contínua de integração e sintonia entre os processos, facilitada pela automação, mas dependente de um envolvimento diferenciado dos trabalhadores. Isso porque a “sintonia perfeita” requer o aproveitamento completo da jornada, eliminando qualquer porosidade que venha a aparecer. Na produção sem estoques não há “gorduras para se queimar” – Alves (2000, p. 47) usa a expressão “fábrica ‘magra’” – e o resultado é o altíssimo grau de responsabilização dos trabalhadores, que são colocados sob pressão intensa, não devendo restar alternativas a não ser realizar um conjunto de tarefas simultâneas. Daí a preocupação tão grande, no toyotismo, com a “captura da subjetividade operária”. Nessa direção é que Gounet aponta que, “primeiramente, o operário ocupa-se por mais tempo de suas tarefas, e com mais intensidade; em segundo lugar, agregam-se às suas tarefas de produção outras operações, de controle de qualidade, manutenção dos equipamentos, limpeza do local de trabalho” (GOUNET, 1999, p. 67). Uma edição do jornal do Sindimet faz um balanço geral desse quadro na VMTM:

Se depender dos patrões, os trabalhadores só produzem. Adoecem devido ao ritmo acelerado de trabalho, reuniões nos dias de folga, as dobras de jornadas, as péssimas condições nos setores de produção, vítimas da pressão das chefias e sujeitos a advertências

⁷² Em várias fábricas esse princípio é realizado através do *kanban*, um sistema de sinalização – baseado no sistema de reposição de produtos em supermercados – que, através de placas, ativa os processos produtivos e indica a necessidade dos componentes em falta.

e suspensões. Enfim, dedicam sua saúde e sua vida e, em troca, recebem baixos salários e desrespeito aos seus direitos. (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 1).

Isso porque, em um contexto de poucas possibilidades “expansivas” para o capital produtivo, o objetivo da VMTM – e de qualquer outra empresa capitalista – é obter ganhos através de incrementos “intensivos” de produção e, assim, “o que se privilegia é o *tempo de fabricação propriamente dito*, em detrimento da constituição de estoques ou de longos transportes” (GOUNET, 1999, p. 45). Um informativo 1997, traz uma análise emblemática, que expõe essa preocupação central do mundo empresarial atual. Segundo o Gerente de Desenvolvimento Organizacional da CMM, talvez nenhum fator dentro de uma empresa “esteja hoje merecendo e recebendo tanta atenção quanto o da *produtividade*” (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 2). E vai mais além:

de diretores a gerentes, de chefes a supervisores, entre outros, todos estão e continuarão dedicando a maior parte do tempo no planejamento e monitoramento de desempenhos, a fim de conseguir melhores índices de produtividade. (idem, ibidem).

Na mesma linha de raciocínio, em outro informativo lançado três anos antes, Mário Ermírio de Moraes (diretor geral da Votorantim) afirma que:

Visando uma maior produtividade, com baixos custos e aumento do volume de vendas, a CMM tem como meta capacitar seus colaboradores promovendo e repassando informações, conceitos e recursos para o trabalho do dia a dia (...). Dessa forma entendo que iniciaremos um caminho para o aprimoramento contínuo, com desenvolvimento pessoal e profissional de todos, comprometendo-os com os resultados da CMM, na busca da QUALIDADE TOTAL em nossas vidas no trabalho, no lar e na comunidade. (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 1).

Apesar de reveladoras da “sede” por maiores patamares de produção, tais declarações escondem, através da noção de “produtividade”, um aspecto essencial destas iniciativas: a *intensificação do trabalho*. Isto porque, do ponto de vista “externo ao trabalho” (ou seja, do capital), um aumento de “produtividade” aparece como a ampliação (absoluta ou relativa) da produção em relação ao tempo gasto e/ou ao número de trabalhadores necessários. Porém, essa idéia representa, na verdade, o aumento da “lucratividade”. Um aumento da produtividade do trabalho significa, por sua vez, que um *mesmo e determinado dispêndio* de energias físicas e mentais passa a gerar uma quantidade maior de produtos, em função de alterações (técnicas e/ou organizacionais) nas condições de trabalho (MARX, 2003, p. 591). Isso significa que o aumento da quantidade produzida em um determinado período de tempo – e o conseqüente aumento da extração de mais valia relativa – não revela necessária e exclusivamente um incremento de

produtividade, essa ampliação pode advir também do aumento do dispêndio de energia por parte dos trabalhadores, através de uma carga superior de atividades, ou seja, da *intensificação do trabalho*. Trata-se de uma diferenciação de difícil apreensão, pois o aumento da produtividade e da intensidade “atuam na mesma direção”, ou seja, “ambos aumentam a quantidade produzida num dado espaço de tempo” (MARX, 2003, p. 601)⁷³. Além disso, historicamente, as duas dimensões estão fortemente imbricadas, pois as inovações técnicas, ao mesmo tempo em que “potencializam” o trabalho (aumentando sua produtividade), tendem a permitir a eliminação de porosidades e “tempos de não-trabalho” durante a jornada – a esse respeito, a análise de Marx a respeito da introdução da maquinaria na grande indústria é emblemática.

Porém, essa diferenciação é fundamental, visto que não se pode compreender o salto de produção ocorrido na VMTM apenas pelo prisma da produtividade. De forma mais direta, a “flexibilidade” e a responsabilização dos trabalhadores por uma série de tarefas, num contexto de enxugamento da empresa, não deve ser visto “friamente” como um ganho de produtividade do trabalho⁷⁴. O ex-funcionário 1 trabalhou na VMTM num período anterior à reestruturação produtiva, da qual inclusive foi vítima ao ser demitido na redução de seu setor. Anos mais tarde retornou à empresa e encontrou um ambiente bastante diferenciado. Este trabalhador não demonstra simpatia pela organização do trabalho existente em sua primeira passagem na empresa, porém, não tem dúvidas quando perguntado se as mudanças promovidas na década de 1990 intensificaram o trabalho:

Eu falo com você que aumentou [o ritmo de trabalho] uns 300%. Tanto é que você pode ver a produção nessa época e a produção hoje (...). Tem muita máquina? Tem. Mas mandou o povo todo embora (...). O pessoal trabalhava muito sem compromisso, o cara *fazia o que ele tinha que fazer ali e pronto*. Hoje não, hoje *você tem que fazer o seu serviço e tomar conta de tudo*. Além de você fazer o seu serviço, você tem que tomar conta. Porque antes era assim o cara via um tubo vazando lá... Hoje não, se você vê um tubo vazando e o chefe passar lá: “você não viu?” (...). Aumentou [o ritmo] e a pressão é demais. Você trabalha sob pressão mesmo.
(...)

Além de você ter que fazer todo seu serviço que tem a cobrança, um tempinho que às vezes o cara tirava pra bater um papinho, alguma coisa, não existe mais isso, entendeu? Se por um acaso você terminar o seu serviço, mão numa flanela e vai limpar o que você ver.

⁷³ No capítulo 15 de *O Capital*, Marx demonstra de forma bastante elucidativa as principais possibilidades de combinação entre as variações de produtividade, intensidade e extensão da jornada.

⁷⁴ Coriat, a partir de uma perspectiva bastante benevolente em relação ao “modelo japonês”, parece reproduzir esse equívoco, ao afirmar que “a flexibilidade, em vez de ‘se opor’ à coerção de produtividade, é ao contrário pensada e construída como alavanca e fator determinante chave da produtividade” (CORIAT, 1993, p. 84) Uma análise crítica das perspectivas de Coriat pode ser encontrada em: GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

Vai organizar o que tiver desorganizado, entendeu? Se um chefe passa lá, por exemplo, e vê o cara lá à toa, batendo um papo, alguma coisa assim, e vê alguma coisa fora do lugar, chega e chama: “o que está acontecendo?”. E tem muito “puxa-saco”, entendeu? O cara vai lá e [denuncia] os próprios companheiros. Aquele negócio, o cara quer fazer o nome sacaneando os outros. (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

Entendemos que não se trata de uma mera sensação individual e nem de um fenômeno específico e restrito a VMTM. A intensificação é um elemento central e necessário da racionalização toyotista, devido à ênfase na eliminação dos “tempos de não-trabalho” e das “porosidades” do processo produtivo, através do fluxo integrado e da “polivalência”, que resulta “num acréscimo considerável na *quantidade de trabalho exigida do trabalhador* por jornada de trabalho” (RUAS *et al.*, 1993, p. 107). Nesse sentido, Dal Rosso (2008, p. 19) identifica as mudanças ocorridas nos processos de trabalho, a partir dos anos 1980, como “a mais recente onda de intensificação do trabalho no âmbito internacional”, cujo aumento da intensidade advém de uma articulação entre mudanças tecnológicas e transformações na organização do trabalho (idem, p. 70). É importante ressaltar que o autor, seguindo os apontamentos de Marx, caracteriza a intensificação como qualquer processo que envolva maior gasto – maior dispêndio – de energias nas atividades cotidianas⁷⁵. Nesse sentido, Dal Rosso critica a “concepção simplória” que liga as noções de intensidade e intensificação apenas ao “desgaste físico”, já que qualquer trabalho envolve mais do que energia física e, portanto, envolve – em graus variados de acordo com o tipo de trabalho e com as circunstâncias – esforços mentais, cognitivos, efetivos e relacionais (DAL ROSSO, 2008, p. 21-36). No caso aqui tratado, fica evidente uma intensificação do esforço no que se refere à dimensão mental e cognitiva, num ambiente em que os trabalhadores são exigidos constantemente na sua capacidade de controle de defeitos, de eliminação de perdas e de realização de múltiplas tarefas. Além disso, o desgaste “relacional” também se evidencia na responsabilização dos trabalhadores com tarefas de fiscalização, através de ferramentas que instigam a vigilância em relação às condutas dos colegas – como fica patente no caso da ORT e da APR.

Dal Rosso também aponta que essa “onda mais recente” de intensificação não se restringe ao setor industrial e se manifesta de forma diversificada nos mais diversos tipos de trabalho. Nesse sentido, são vários os “instrumentos de intensificação”, entre os quais o autor aponta os

⁷⁵ Trata-se de uma noção *comparativa*, o que quer dizer que, sendo a “intensidade” o nível de esforço e desgaste que determinada atividade envolve, a “intensificação” significa um aumento (em relação ao momento anterior) deste esforço/dispêndio e, portanto, um aumento do desgaste com as atividades realizadas.

cinco mais importantes: 1) alongamento das jornadas; 2) aumento do ritmo e da velocidade; 3) acúmulo de atividades; 4) polivalência, versatilidade e flexibilidade; e 5) gestão por resultados (DAL ROSSO, idem, p. 106-135). A reestruturação produtiva da VMTM envolve claramente todos esses mecanismos, sendo que os quatro primeiros nos parecem evidentes pelo que já foi apresentado a respeito do prolongamento da jornada dos turnos de revezamento e dos mecanismos gerenciais que atuam no sentido de aumentar o ritmo e a diversidade de tarefas desempenhadas por cada trabalhador. Já o quinto instrumento – a “gestão por resultados” – será trabalhado no segundo capítulo, principalmente ao focarmos o Programa de Participação nos Resultados.

Assim, deve ficar claro que o imperativo do acréscimo de produtividade e, principalmente, da intensificação do trabalho é a verdade absoluta da reengenharia da produção aqui tratada. Expressões como “qualidade total”, “aprimoramento”, “flexibilidade”, “polivalência”, “cooperação”, “gestão participativa”, tão comuns no vocabulário empresarial contemporâneo, só têm valor quando consubstanciadas pela potencialidade de aumentar os lucros da empresa. Não ocorrendo desta forma, são palavras nulas e podem inclusive se transformar em véus que escondem exatamente o seu contrário. Na verdade, nos parece que é exatamente isso que ocorre na maioria das vezes⁷⁶.

O esforço de Mário Ermírio de Moraes para relacionar o aumento máximo da produtividade (no qual, como vimos, está embutido também a intensificação do trabalho) ao ideal de “qualidade total” é um exemplo bastante representativo dessa tendência de ressignificação de algumas noções, quando estas são submetidas à necessidade imperiosa de aumento dos rendimentos empresariais. Para o toyotismo, por exemplo, a “qualidade total”, significa aprimoramento ininterrupto dos processos, no sentido de reduzir custos e aumentar os lucros, nada mais⁷⁷. Assim, a própria noção de aprimoramento é bastante particular, pois se restringe ao

⁷⁶ Por esse motivo, Marcelino (2008) indica que, numa abordagem a partir do ponto de vista dos trabalhadores, o termo “flexibilidade” deveria ser evitado, já que tem uma conotação positiva e, assim, encobriria o sentido fundamental de “precarização do trabalho” embutido na reestruturação produtiva. Porém, optamos nesse trabalho pela manutenção do termo, procurando deixar claro que se trata de uma *flexibilidade para o capital* e que, por isso, dado o antagonismo fundamental, nada tem de positivo para os trabalhadores. Exatamente nessa linha é que Oliveira alerta que “flexibilizar a força de trabalho significa despir o trabalhador de sua roupagem de proteção, segurança, perspectiva de futuro e solidariedade de classe – determinando as novas condições de inserção da força de trabalho” (OLIVEIRA, 2004, p. 35).

⁷⁷ A empresa define sua “política de qualidade” como a utilização de “estratégias pró-ativas de aperfeiçoamento contínuo com envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da CMM” (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 3).

aprimoramento dos lucros, mesmo que signifique *deterioração de força humana de trabalho*, através da precarização do trabalho – com a destruição das garantias, a intensificação do ritmo da produção etc. – e do aumento do desemprego.

Além disso, podemos questionar a suposta polivalência dos trabalhadores, pois “de um lado aumenta as aptidões e, portanto, as responsabilidades do trabalhador, mas de outro não o remunera proporcionalmente e obriga-o a correr para todo lado ajudando seus colegas às voltas com diversas funções” (GOUNET, 1999, p. 48). Neste sentido, polivalência nada mais é do que a sobrecarga do trabalhador, no sentido da diversificação das formas com que ele contribui no processo produtivo, e, conseqüentemente, na geração dos lucros da empresa. O resultado é o aumento do ritmo do trabalho, das responsabilidades e da exploração. Por isso, instrumentos como os CCQs e os demais programas de “gestão participativa”, normalmente apresentados como fatores de “democratização” da produção, representam, na verdade, a eliminação de postos de trabalho relacionados à manutenção, acompanhamento e inspeção do processo produtivo, que ficam a cargo dos trabalhadores ligados diretamente à produção, agora sobrecarregados e “subjetivamente engajados” no processo de trabalho, o que nada mais representa que a tentativa de envolver os trabalhadores na luta intercapitalista por fatias de mercado. Dessa forma, a *gestão democrática* nada mais é do que uma forma de gerenciar a produção de acordo com a “ditadura” imposta pelo capital na fábrica, transformando envolvimento em manipulação.

Por isso é que o balanço da reestruturação ocorrida na VMTM é diferenciado para a empresa e para seus trabalhadores. Um relatório do Grupo Votorantim indica que no ano de 1993 “já se justificava um cuidadoso otimismo” pois “boa parte do ajuste das empresas às novas condições econômicas foi realizada” e “o resultado deste processo está sendo uma *elevação rápida da produtividade* (à custa, é certo, de forte redução inicial nos níveis de emprego) repartida entre reduções de preços no nível do consumidor, elevação de salários reais e recomposição da capacidade de gerar lucros operacionais, mesmo com baixos níveis de operação” (CALDEIRA, 2007, p. 247). Já no final da década de 1990, o balanço é mais claro:

Os resultados obtidos mais do que justificaram as medidas difíceis: em 1999, o faturamento atingiu 3,6 bilhões de dólares; a rentabilidade do ano foi de 8,8% contra uma média de -2,7% nas quinhentas maiores empresas no mercado nacional (...). O ano de 1999 foi também um marco para VCP [Votorantim Celulose e Papel], que lançou suas ações na bolsa de Nova York.” (CALDEIRA, 2007, p. 258).

Enquanto a produção, a produtividade e, conseqüentemente, os lucros elevaram-se substancialmente e a Votorantim – empresa familiar “tradicional” e de capital fechado – pode começar a se aventurar pela bolsa de Nova York, parte dos trabalhadores foi demitida, outra parte foi terceirizada em condições bastante precárias e o restante foi levado a se envolver de forma mais profunda com os objetivos empresariais, o que é garantido através dos programas de gestão e da imposição de metas de produtividade.

Como resultado desse processo de precarização das condições de trabalho, há um número nada desprezível de acidentes e doenças ocasionados pelo trabalho intenso. Até a década de 1980, a intoxicação com substâncias químicas era o grande problema na VMTM, no que se refere à saúde e à segurança dos trabalhadores⁷⁸. Depois de um período de pressão dos trabalhadores e de adequação da empresa a determinadas normas de segurança e saúde no ambiente de trabalho, o quadro de incidentes teve uma importante redução e se estabilizou. Porém, segundo o Sindimet, a reestruturação (principalmente com jornada de oito horas para os trabalhadores dos turnos de revezamento) trouxe uma nova elevação do número de problemas ligados à saúde dos trabalhadores. Um documento de 2002, sem citar dados, diz que com a implantação do turno de oito horas “aumentou e muito os casos de Doença Ocupacional na fábrica, são várias as queixas dos trabalhadores; dor no ombro, punho, coluna, stress e outras” (Folha do Zinco, 2002 p. 1). Apesar de não apresentar dados numéricos, a análise não parece ser irreal, já que um documento do ano de 2004 – “Carta aberta à população de Três Marias”, escrita pelo Núcleo dos trabalhadores afastados e lesionados de Três Marias – indica um número superior a 100 trabalhadores afastados do trabalho por motivo de acidentes, lesões e doenças, boa parte deles sem abertura da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho)⁷⁹. Porém, a partir de 2005, o número de afastados se reduziu bruscamente e, neste ano de 2010, a VMTM possui poucos trabalhadores afastados, além de cerca de 30 funcionários em “processo de reabilitação” dentro da fábrica.

⁷⁸ O Jornal Estado de Minas, de 22 de janeiro de 1983, informa a intoxicação de quatro operários da VMTM com um ácido “desconhecido”. Segundo o jornal, um dos trabalhadores se encontrava num quadro estável e não corria perigo de vida, mas “o quadro clínico dos três companheiros” era “bastante delicado”. Além disso, um dos primeiros materiais produzidos pelo Sindimet faz referência ao falecimento de um trabalhador intoxicado por cádmio na VMTM (A LUTA PELA SAÚDE, 198-, p. 2).

⁷⁹ NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS DE TRÊS MARIAS. *Carta aberta à população de Três Marias*. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias, fev. 2004).

Essa redução repentina no número de trabalhadores afastados revela uma melhoria – também repentina – nas condições de trabalho na empresa? Não. A mudança ocorrida não foi dentro da fábrica, mas dentro do INSS, que estabeleceu, como sua “meta de produtividade” interna, a redução do número de segurados afastados do trabalho, como forma de reduzir custos com o pagamento de auxílio-doença. Nesse sentido, em setembro de 2005, o INSS implementou um “ato administrativo interno” (Orientação Interna Conjunta nº 01 Dirben/PFE, de 13 de setembro de 2005) que ficou conhecido como “Alta Programada”. Essa medida estabeleceu que os trabalhadores, quando afastados por perícia médica, já teriam uma data fixada para o retorno ao trabalho – e, assim, uma data programada para o fim do benefício – sem a realização de uma nova perícia médica e, portanto, independentemente do quadro de evolução da doença ou do estágio de recuperação de lesões. Essa “orientação interna” do INSS foi alvo de críticas no campo jurídico e no âmbito das centrais sindicais, pois se tratava de uma “norma administrativa” que afetava os direitos e interesses dos administrados (NOGUEIRA JÚNIOR, 2010; OLIVEIRA, 2010) e, portanto, era ilegal, além de anticonstitucional, pelo fato de ser uma afronta ao direito à saúde. Diante da contestação, o governo federal resolveu o problema da “ilegalidade”: deu base legal à medida, com o Decreto nº. 5.844, de 13 de julho de 2006, que consiste “na prefixação de data de alta médica pelo perito da autarquia previdenciária, independentemente de submeter o segurado a novo exame médico” (NOGUEIRA JÚNIOR, 2010).

Segundo estabelecido pela “Alta programada”, o trabalhador que não se sentir apto para o retorno ao trabalho, tem o direito de encaminhar um Pedido de Prorrogação (PP) do auxílio, cujo aceite depende da realização da perícia médica. Além disso, ainda que obtenha negativa ao pedido, o trabalhador tem a possibilidade de fazer um Pedido de Reconsideração (PR). Esses instrumentos, porém, tem pouca efetividade, pois o agendamento das perícias – referentes ao PP ou ao PR – na maioria das vezes ultrapassa o tempo de garantia do auxílio e, nesse período, “nem o órgão segurador nem o empregador assumem o pagamento, sendo o ônus repassado ao trabalhador” (OLIVEIRA, 2010). A eficácia prática desses recursos é, portanto, bastante reduzida, e a tendência é que os trabalhadores retornem ao trabalho no momento imediato ao fim do benefício, de acordo com a “alta médica profetizada” pelo perito, no momento do afastamento. É por esse motivo que, atualmente, o número de afastados na VMTM é bastante reduzido, ao mesmo tempo em que existe um número considerável de trabalhadores em processo de “reabilitação”:

Nós tivemos uma ação do INSS com a alta programada, então muitos trabalhadores acabaram retornando pra fábrica mesmo doentes. Estão lá quietinhos, no canto deles. Os que retornaram e não deram conta de trabalhar já foram demitidos. E os outros estão num processo ainda de reabilitação, temos aí em torno de 30 trabalhadores que estão no processo de reabilitação. Estão afastados aguardando que a empresa encontre um local para que eles possam ser reabilitados. Esse é o processo mais esdrúxulo que nós já vimos. Nós infelizmente temos um dirigente sindical que foi “reabilitado”, ele passou três meses dentro da fábrica e aí já recebeu a carta como reabilitado. (BIGU, janeiro de 2010).

Fica claro, portanto, que, apesar da redução expressiva no número de trabalhadores afastados, a questão da saúde e da segurança no trabalho é central na VMTM. Isso se expressa em qualquer material a respeito da empresa, seja ele produzido pela própria Votorantim Metais ou pelo sindicato. No que se refere à segurança no trabalho, a empresa apresenta inúmeros programas de “fiscalização e conscientização dos trabalhadores” a respeito de aspectos ligados à prevenção de acidentes, o que se choca com a outra “campanha” – bem mais intensa – por aumentos contínuos no ritmo de produção.

Apesar dos acidentes constituírem um risco presente no cotidiano destes trabalhadores⁸⁰, o grande problema da empresa se relaciona com as lesões e doenças provocadas pelo esforço exigido pelo trabalho. No que diz respeito a este assunto, um jornal da VMTM anuncia o Programa de Atenuação de Riscos Ergonômicos (Pare), cuja atividade de maior destaque é a “ginástica de aquecimento matinal” para prevenção de problemas ergonômicos. Segundo o fisioterapeuta do programa em Três Marias, “a ginástica contribui para que os empregados tenham melhor desempenho nos movimentos que suas tarefas diárias exigem” (CMM NOTÍCIAS, 2001, p. 2). De acordo com ele, os problemas de dores nas costas, que eram críticos, foram reduzidos em 80% com o programa. Na mesma reportagem, o instrutor de ginástica na unidade de Vazante-MG exalta ainda outro aspecto do programa: “além disso, a ginástica favorece a *integração dos chefes e subordinados*, que se descontraem juntos numa mesma atividade” (idem, ibidem).

Porém, ao que parece, a realidade não é tão harmoniosa assim. Como já foi dito, dados de 2004 – três anos após a reportagem citada acima – apontam mais de 100 trabalhadores afastados. Além disso, são marcas registradas nos jornais do sindicato denúncias a respeito de acidentes, doenças e pressões por um ritmo de trabalho excessivamente intenso. Vários são os boletins que

⁸⁰ O jornal do sindicato registra inclusive um acidente de trabalho com vítima fatal, no dia 10 de setembro de 2002. Esse documento, de 2007, informa que a Votorantim e uma empresa terceirizada foram condenadas (em primeira instância) ao pagamento de indenização – 300 mil reais – e pensão aos pais do trabalhador (FOLHA DO ZINCO, 2007, p. 2).

trazem relatos de acidentes de trabalho – e da postura passiva da empresa por não registrá-los e nem enfrentar suas causas⁸¹. Um exemplo é o boletim de maio de 2000 que após divulgar um acidente envolvendo dois funcionários, denuncia a omissão da empresa em relação à emissão da CAT. No mesmo material, é apresentada a reflexão:

os acidentes do trabalho, principalmente na Manutenção-Turno, tem uma explicação lógica. Muito serviço e poucos funcionários. São 03 mecânicos. 02 trabalham juntos e 01 trabalha sozinho fazendo o serviço que seria necessário 02 (...). Por que a chefia não tenta fazer o serviço que este mecânico faz sozinho pelo menos uma semana? (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

Um Boletim unificado de vários sindicatos de metalúrgicos da região aponta que na unidade de Três Marias,

apesar de tantas glórias para o patronato, os trabalhadores vivem os piores momentos: desde o arrocho salarial, redução de quadro, doenças ocupacionais (Dort, Lombalgia, Tendinite, problemas na coluna etc.) fruto da sobrecarga de trabalho, da pressão psicológica e com certeza [d]o turno de oito horas. (Comando Norte na Luta, 2000, p. 2).

Também podem ser destacados os informes sobre o setor de eletrólise da empresa, que freqüentemente é citado no “Boca Maldita” (quadro do boletim do Sindimet que traz denúncias, em tom provocativo, sobre episódios ocorridos no interior da fábrica). Uma edição de janeiro de 2000 identifica o chefe do setor como “capitão do mato” e acusa: “os companheiros da Eletrólise estão sofrendo com a perseguição desse ‘bicho’. Se o funcionário vai ao ambulatório médico, tal bicho telefona ou vai pessoalmente buscá-lo. Esse ‘bicho’ já era pra ter sido extinto do mundo do trabalho.” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Mais de um ano depois, no jornal de maio de 2001, a denúncia continua:

é grande o número de trabalhadores da Eletrólise afastados por doença profissional (DORT) e alguns ainda sem abertura de CAT. Para completar tem chefes pra todos os lados exigindo mais produção. Se manca chefe, dá um tempo e sai do pé do trabalhador. (FOLHA DO ZINCO, 2001, p. 2).

A expressão “capitão do mato” é comum, nos materiais do sindicato, para designar os chefes e supervisores que exigem dedicação ininterrupta dos trabalhadores ao processo produtivo, o que demonstra o clima de tensão no interior da fábrica. Um boletim de agosto de 2002, por exemplo, informa o remanejamento de trabalhadores do turno e denuncia que “os demais funcionários do turno vão fazer todo o serviço. Este filme é repetido. Alguns são demitidos e os

⁸¹ “O discurso é moderno, ISO 9000, 14000, 18000 e agora o NOSA. Vivemos no reino da fantasia. Se um trabalhador sofre um acidente, a primeira providência é a punição. Corrigir as condições inseguras, só se o orçamento do setor permitir” (FOLHA DO ZINCO, 2003, p. 1).

outros trabalham como escravos. E ainda dizem que o trabalho escravo acabou. Até o capitão do mato está de volta” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2). Nesse sentido, podem ser encontradas inúmeras queixas de comportamentos autoritários por parte dos superiores da empresa, na maioria das vezes relacionada à cobrança pela superação de metas e à pressão por maior dedicação. Outro boletim expressa, de forma bem humorada, a contínua pressão pela intensificação do ritmo de trabalho: “o supervisor da Manutenção Pitt Bull deveria ser é piloto de Fórmula I, pois as palavras que ele mais utiliza é ‘rápido, rápido’ ou ‘acelera, acelera vamos’. Acorda chefe, seus subordinados não estão gostando da sua atitude, Calma, ‘Ailton’ Senna” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

Pode-se dizer que esses elementos de pressão e coerção mais direta, a partir de chefes e supervisores, são “resquícios” dos princípios tayloristas e fordistas, que se mesclaram com os princípios toyotistas de gestão e controle. Porém, o objetivo deste trabalho não é pensar um “tipo ideal” de toyotismo que deveria – ou até tenderia a – ser aplicado de forma fechada e acabada. A análise que aqui se propõe é muito mais no sentido de apreender o movimento de introdução de novas formas de gerir e controlar a força de trabalho, ressaltando qual a configuração concreta resultante desse movimento, independente dela “contrariar” ou não os princípios anunciados pelos “modelos teóricos” que se reivindica. Além disso, deve ficar claro que nem mesmo como “princípio teórico e prescritivo”, o toyotismo dispensa a supervisão e a vigilância contínuas. O idealizador do toyotismo apresenta sutilmente essa necessidade, ao comparar os gerentes e supervisores de uma empresa ao gerente e aos treinadores de uma equipe de beisebol: “quando surgem anormalidades – isto é, quando a habilidade de um jogador não pode ser manifestada – instruções especiais devem ser dadas para trazer o jogador de volta ao normal”, o que significa, no âmbito da fábrica, que “o controle visual, ou a ‘gestão pela visão’, pode ajudar a trazer fraquezas da produção (ou seja, em cada jogador) à superfície” (OHNO, 1997, p. 29). Lembremos apenas que também é prerrogativa do gerente e do treinador de uma equipe a dispensa do jogador que não “rende” ao time o que se espera dele.

Assim, a orientação do modelo toyotista, apesar da tendência de eliminação de “cúpulas”, não é de caráter tão sutil, harmonioso e descentralizado como pode parecer de imediato. Basta lembrar que, na Toyota do Japão, a implantação dos mecanismos principais desse padrão dependeu da destruição da linha sindical mais combativa, através de medidas de repressão e vigilância bastante claras (GOUNET, 1999). Em síntese, na orientação toyotista, só há “sutileza”

e “harmonia” se houver – ou melhor, “se houvesse” – dedicação máxima e irrestrita. Neste ponto é interessante a observação, de caráter mais geral, feita por João Bernardo:

o exercício da soberania pelas empresas não se reduz à aplicação prática de técnicas de organização da força de trabalho, mas inclui igualmente formas extraconsensuais de repressão, quando não mesmo formas extraleais. E o neoliberalismo, apesar de se apresentar como promotor da redução das relações sociais aos mecanismos do mercado, de modo algum dispensou modalidades não econômicas de vigilância e de repressão. (BERNARDO, 2004, p. 145).

Para finalizar, o que se procurou ressaltar neste capítulo é que, em um contexto em que se busca um quadro mínimo de trabalhadores (que seja fácil de contratar, demitir, terceirizar ou prolongar a jornada, de acordo com os movimentos instáveis do mercado), a reestruturação operada na VMTM constitui um conjunto de iniciativas que, em essência, são formas de precarização do trabalho. Num balanço geral, pode-se dizer que parte dos trabalhadores foi demitida ou terceirizada em condições mais precárias, com menores salários e benefícios. O contingente restante, pressionado e “instigado ao envolvimento”, teve sua jornada intensificada (e, no caso dos turnos, prolongada oficialmente), assumindo um maior número de tarefas e responsabilidades, através de coerção direta e de mecanismos – mais ou menos sutis – de controle e gestão da força de trabalho. Esse é o retrato da VMTM, uma empresa exemplarmente racional, enxuta, flexível e competitiva.

CAPÍTULO 2

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA COMO OFENSIVA DO CAPITAL

Não basta que haja, de um lado, condições de trabalho sob a forma de capital, e de outro, seres humanos que nada têm para vender livremente (...). Ao progredir a produção capitalista, desenvolve-se uma classe trabalhadora que, por educação, tradição e costume, aceita as exigências daquele modo de produção como leis naturais evidentes (...) e a coação surda das relações econômicas consolida o domínio do capitalista sobre o trabalhador.
(Karl Marx, *O Capital*).

Os elementos apresentados no capítulo anterior indicam que a reestruturação produtiva da VMTM – baseada nos princípios do toyotismo e marcada pela flexibilização e pela precarização do trabalho – representa um *conjunto de modificações* no processo de trabalho no interior da fábrica, as quais tem direta relação com mudanças mais gerais do capitalismo. Porém, nos parece importante ponderar a respeito dos “elementos de permanência” nessa nova dinâmica que, na VMTM especificamente, se coloca a partir dos anos 1990. Em termos gerais, pode-se dizer que a expansão do toyotismo representa a ruptura com alguns elementos do taylorismo e do fordismo, mas também, a radicalização de alguns dos seus fundamentos, orientados para o controle da força de trabalho, a intensificação do trabalho, o aumento da produtividade e, conseqüentemente, dos lucros. Diante disso, cabe aprofundar analiticamente as determinações desse processo dialético de alteração-permanência, o que nos permitirá enfatizar a dinâmica mais geral do capitalismo e a especificidade do momento atual.

1. Lutas de classes e transformações nos processos de trabalho

A ênfase na dinâmica contraditória dos movimentos do capital e das lutas de classes nos parece primordial para se apreender as determinações da reestruturação produtiva, colocando em evidência o caráter de classe das iniciativas de “racionalização” dos processos de trabalho. Em outras palavras, deve ficar claro que a “racionalização” que aqui tratamos não resulta de um movimento de avanço de conhecimentos e técnicas supostamente guiado por exigências abstratas da “Razão”. Trata-se de uma dinâmica intensamente determinada pela processualidade histórica

das lutas de classes, o que torna necessário, portanto, compreender o desenvolvimento dos processos de trabalho no capitalismo e sua tendência à “racionalização”, historicamente marcada pela confluência contraditória de coerção, seleção, “adestramento” e busca do convencimento por parte do capital, e pela resistência, adaptação e assimilação por parte dos trabalhadores.

1.1. Processos de trabalho e subsunção ao capital

Marx (2003) demonstrou, de forma clara, principalmente no primeiro volume de *O Capital*, como os processos produtivos são constantemente transformados – em termos técnicos e organizacionais – pelo imperativo da acumulação e pelos conflitos entre trabalhadores e capitalistas. Para tornar mais claro como essa dinâmica se dá no processo de trabalho, é fundamental retomarmos um princípio fundamental, também exposto por Marx: o capitalista, ao pagar o salário, compra a *força de trabalho* e não uma quantidade predefinida de trabalho⁸². Assim, levando em conta a *plasticidade* do trabalho, o objetivo constante de qualquer capitalista é extrair o máximo rendimento da força de trabalho que adquiriu. Por esse motivo, a questão da subordinação e do controle sobre o processo de produção é elemento chave no desenvolvimento do capitalismo desde seus primórdios, o que explica o movimento – complexo e heterogêneo – de passagem da *subsunção formal* para a *subsunção real* do trabalho ao capital (MARX, 1985).

No *Capítulo VI Inédito de O Capital* (e também no capítulo 14 do primeiro volume), Marx indica como, com o desenvolvimento do capitalismo, o capital se “imiscui” nos processos de trabalho para gerar um “modo de produção especificamente capitalista” (MARX, 1985, p. 91-92). Esse processo é justamente a passagem da subsunção formal para a subsunção real do trabalho ao capital. Trata-se de um processo cumulativo, mas que de forma alguma pode ser pensado de forma absoluta e uniforme. No nosso entendimento, o objetivo de Marx era indicar como o capital (inicialmente o capital usurário e mercantil, mas posteriormente o capital industrial) se apodera e altera os processos de trabalho, num movimento que vai da destruição dos artesanatos, passando pela manufatura e chegando à indústria mecanizada moderna, demonstrando, assim, a dinâmica predominante e tendencial, a partir da qual o processo de trabalho aparece cada vez mais como um “sistema mecânico”, independente do trabalhador.

⁸² As formas contemporâneas de trabalho por metas (ou por encomenda ou por peça) só contrariam esse aspecto no plano mais aparente, pois em geral as metas (ou encomendas) são definidas de acordo com a média de produtividade do trabalho assalariado “típico” – inclusive, pode ser interessante ao capital definir uma “meta” acima da média, configurando-se, assim, uma estratégia “sofisticada” de intensificar o trabalho, dando um traço ilusório de autonomia ao trabalhador.

Nesse sentido, ao se apoderar cada vez mais do controle sobre o processo de trabalho, o capital pode, através de mudanças técnicas e organizacionais, impor a forma, o ritmo e a intensidade da atividade laborativa⁸³.

Como aponta Lukács (2003, p. 203-204), *do ponto de vista da consciência individual*, esse processo de racionalização e mecanização do trabalho – que gera uma aparente (e, em certo sentido, real) autonomia do “sistema mecânico” – pode ser inteiramente justificado, porém, *do ponto de vista da classe* (trabalhadora), essa submissão resulta de uma longa luta. Nesse sentido, levando em conta o desenvolvimento do processo produtivo na formação da grande indústria no final do século XIX até sua consolidação e sistematização sob a forma do taylorismo e do fordismo, percebe-se uma tendência de isolamento do “conteúdo intelectual” do trabalho, tornado cada vez mais simples e parcelar. Assim, como afirma Braverman, a sistematização da “gerência científica”, idealizada por Taylor, objetivava

Garantir que, à medida que os ofícios declinassem, o trabalhador mergulhasse ao nível da força de trabalho geral e indiferenciado, adaptável a uma vasta gama de tarefas elementares, e à medida que a ciência progredisse, estivesse concentrada nas mãos da gerência (BRAVERMAN, 1987, p. 109).

Ainda segundo Braverman, esse declínio dos ofícios se realiza por meio de um parcelamento pormenorizado do processo de trabalho, responsável por um nível superior de controle sobre o trabalho, transformando-o gradativamente em “trabalho simples”, cada vez mais passível de uma quantificação abstrata (idem, *ibidem*, p. 79-80), reduzindo a intervenção da iniciativa e da criatividade do trabalhador (GRAMSCI, 1984). Assim, a consolidação da gerência científica seguia três princípios básicos, altamente interligados. Num primeiro momento, a administração deveria reunir, tabular e sistematizar o conhecimento até então pertencente aos trabalhadores, independentemente das especialidades. A partir daí, todo processo cerebral – de concepção – deveria ser banido do momento de execução, tornando-se exclusividade da gerência. Por último, esse monopólio da concepção deveria ser utilizado para o planejamento do processo de trabalho, de tal forma que se pudesse *controlar* cada fase do processo produtivo e seu modo de execução (BRAVERMAN, 1987, p.80). Por isso, é possível identificar o *parcelamento das atividades produtivas e a separação entre concepção e execução* como os princípios gerais do

⁸³ A partir de então, pode-se extrair ganhos através de incrementos na produtividade e na intensidade do trabalho, o que significa extração de mais-valia relativa, ou seja, o valor excedente advindo não mais apenas de um prolongamento da jornada, mas de uma diminuição do tempo de trabalho necessário para a realização do valor da força de trabalho (em outras palavras, redução do tempo de trabalho necessário para o pagamento do salário).

padrão taylorista-fordista e, nesse sentido, como a *consolidação* da subsunção real do trabalho ao capital, num processo de desantropomorfização do trabalho que se torna cada vez mais apêndice da máquina-ferramenta (ANTUNES, 2003, p. 37).

Nesse ponto, Silva (2004) apresenta uma posição bastante divergente, ao apontar que os métodos de gestão da produção – tanto o taylorista-fordista quanto, num momento posterior, o toyotista – se inseririam justamente em setores produtivos em que a subsunção real do trabalho ao capital não teve condições – ainda – de se realizar. Para esse autor, a noção de “subsunção real” desenvolvida por Marx se restringiria a processos de trabalho em que os elementos subjetivos são tecnicamente subordinados ao capital, *exclusivamente* através da maquinaria – a “objetivação do processo de trabalho”. Nesses casos, o trabalho vivo se torna complementar – aqui cabe lembrar a idéia do “superintendente” das máquinas – ao trabalho morto, ao organismo mecânico das máquinas, não havendo possibilidade para que os “limites humanos” sejam limites à produção – ou seja, o comportamento do trabalhador não seria capaz de determinar o ritmo e a qualidade do processo produtivo⁸⁴.

Por esse motivo, segundo o autor, os padrões taylorista-fordista e toyotista não podem ser generalizados abstratamente para todos os ramos da produção. Seu *locus* específico seria a indústria metal-mecânica, também conhecida como “indústria da forma”, que fabrica produtos dimensionais (idem, ibidem, 34). Isso porque nesse ramo – no qual, para o autor, o processo de trabalho se aproximaria do sistema de cooperação da manufatura – o trabalho vivo é ainda determinante no processo produtivo e, exatamente por isso, tornam-se necessárias estratégias de gestão e controle da força de trabalho. Em outras palavras, como nesse ramo produtivo, o ritmo da produção não foi transferido para a maquinaria, teve que ser deslocado para a “gerência” (no caso do taylorismo) ou relativamente interiorizado pelos grupos de trabalhadores (toyotismo). Em síntese, esses mecanismos de gestão do trabalho seriam típicos de processos “relativamente atrasados” e, por isso, longe de representarem a consolidação da subsunção real, constituiriam a forma de compensar a sua inexistência.

Esses apontamentos do autor nos trazem aspectos importantes para se discutir o tema, principalmente porque adverte contra a generalização abstrata dos padrões de produção, que tem

⁸⁴ O autor dá poucos exemplos nesse sentido. Para se referir a ramos em que há “subsunção real” ao capital (ou seja, em que o trabalho vivo não é o elemento dominante), nos aponta o caso das “indústrias de propriedade”, em que o processo de transformação (conjunto de reações físico-químicas) dispensa o trabalho de execução direta (SILVA, 2004, p. 82).

como consequência a desconsideração das especificidades de cada ramo produtivo. Porém, entendemos que tais padrões foram, de fato, referências básicas para a organização dos processos de trabalho industrial no capitalismo, a partir do século XX. Para além desse aspecto, nos parece ainda mais problemático a desvinculação entre *os modelos de gestão da força de trabalho e o processo de subsunção real do trabalho*. O sentido dessa desvinculação, feita pelo autor, é demonstrar que o taylorismo, por exemplo, busca *transformar o homem em máquina* e não o contrário, *passar os atributos humanos para a maquinaria* – o que caracterizaria, de fato, a subsunção real. Com essa problematização, o objetivo do autor é distinguir as técnicas gerenciais – necessariamente opressoras – dos processos de cientificação e automação da produção – de “caráter revolucionário” – que, se não levarão automaticamente a uma sociedade emancipada, garantiriam as condições objetivas para tal.

Nos parecem “polarizações” inadequadas, pois reduzem a questão da subsunção do trabalho ao capital ao elemento tecnológico, desconsiderando outras dimensões do controle no espaço fabril e dando a entender que, nos processos em que há subsunção real, não há mais, de fato, qualquer elemento “vivo” razoavelmente determinante. Entendemos que a subsunção técnica do trabalho ao capital é “real”, mas não é “absoluta”. Por esse motivo, não se deve distinguir dicotomicamente, por um lado, a *introdução de máquinas* (substituindo trabalho vivo) e, por outro, a *exigência de “gestos maquinais”* dos trabalhadores, de forma que o primeiro caso indicaria subsunção real e o segundo, a sua ausência. Esses dois aspectos – o científico-tecnológico e o gerencial – são duas dimensões de uma “dialética da subsunção real”, que se refere essencialmente à eliminação (processual e não-uniforme) do controle e da autonomia dos trabalhadores na produção. Nesse duplo movimento, o capital claramente se “imiscui” no processo produtivo propriamente dito e “transforma totalmente a natureza real do processo de trabalho e as suas condições reais” (MARX, 1985, p. 104). Não perceber esse processo no caso do taylorismo-fordismo (para não citar o toyotismo) nos parece profundamente problemático⁸⁵.

Escapando dessa polarização hermética entre elementos científico-tecnológicos e aspectos gerenciais – o que não quer dizer que sejam a mesma coisa – podemos perceber um traço de continuidade entre os processos de desenvolvimento da grande indústria, descritos por Marx, e os

⁸⁵ Além disso, pode-se inferir dessa perspectiva a inexistência de extração de mais-valia relativa nesses ramos de produção, já que Marx afirma que “a subsunção real do trabalho no capital desenvolve-se em todas aquelas formas que produzem mais-valia relativa, ao contrário de absoluta” (MARX, 1985, p. 104). Se a ênfase dada por Marx é na introdução da maquinaria, que de fato é decisiva, isso não pode ser tomado unilateralmente – considerando-se apenas casos de “absolutização tecnológica”.

princípios desenvolvidos no taylorismo-fordismo. Nesse sentido é que Braverman (1987, p. 83) chega a afirmar que o taylorismo nada mais é que “a explícita verbalização do modo capitalista de produção” e, nesse sentido, “seu papel era tornar consciente e sistemática a tendência antigamente inconsciente da produção capitalista” (idem, ibidem, p. 109). Em termos concretos, o que o autor quer indicar é que o taylorismo, através de elementos gerenciais, consolida a “autonomização” do processo de trabalho em relação ao trabalhador qualificado, aprofundando – e tornando consciente – a tendência do movimento de subsunção real apresentado por Marx.

1.2. “Racionalização” do trabalho e subjetividade

A partir desse entendimento (o taylorismo-fordismo como consolidação da subsunção real do trabalho ao capital) nos parece interessante estabelecer um contraponto entre a *grande indústria moderna*, que se constituiu a partir da Revolução Industrial e se consolidou e se expandiu no século XX com o taylorismo/fordismo, e a *indústria “enxuta e flexível”*, do momento recente de expansão do toyotismo, cujos aspectos foram apontados na caracterização da reestruturação da VMTM. Essa discussão nos remete novamente para uma questão tratada no capítulo anterior: o “lugar” do *saber*, do *intelecto* e da *subjetividade* operária no processo produtivo. Como afirma Vincent (2001), se buscarmos entender o que existe de “novo”, “nos vemos na necessidade de perguntarmos a respeito das relações que se estabelecem entre a *subjetividade dos trabalhadores e suas capacidades na produção*”, dada a tendência no sentido de se exigir mais iniciativas e de se outorgar maior autonomia, através da participação em “micro-decisões” (VINCENT, 2001, p. 70).

Porém, antes de iniciarmos tal reflexão, cabe fazermos uma ponderação de caráter mais geral. N’*O Capital*, ao definir o trabalho “sob sua forma exclusivamente humana”, Marx coloca uma ênfase decisiva no trabalho como *ato consciente*, no qual a aplicação das forças físicas e espirituais se dá a partir de um projeto prévio existente “idealmente na imaginação do trabalhador” (MARX, 2003, p. 211-212). Em seu capítulo sobre o trabalho, em *Ontologia do ser social*, Lukács desenvolve esses apontamentos de Marx, caracterizando o trabalho como a “protoforma” de toda práxis humana, pois “através dele se realiza, no âmbito do ser material, uma posição teleológica que dá origem a uma nova objetividade” (LUKÁCS, mimeo, p. 3). Nesse sentido, o trabalho se configura como um “por teleológico” que se desenvolve a partir de causalidades dadas – que definem o limite do conjunto de teleologias “possíveis” – mas, ao

mesmo tempo, as transforma, gerando uma nova objetividade. Esse “ir além”, contido no trabalho, é o que diferencia ontologicamente o ser social em relação ao ser biológico: enquanto o último se reproduz instintiva e unilateralmente, o ser social se reproduz de forma “ampliada”, distanciando-se de seu fundamento biológico. Assim, o trabalho – muito mais do que a mera produção de valores-de-uso úteis ao ser humano – é o ponto de partida da “humanização” do homem, no sentido de que, a partir dessa posição teleológica primária, desenvolve-se o conjunto de mediações complexas – até as mais “espirituais” – que caracterizam o ser social⁸⁶.

Portanto, qualquer separação entre elaboração e execução – que se desdobra na distinção entre trabalho “manual” e trabalho “intelectual” – é uma separação entre elementos constitutivos do trabalho e, nesse sentido, sempre terá um sentido parcial e restrito. É o que Gramsci demonstra ao analisar o ideal taylorista de “gorila domesticado”, enfatizando que, não obstante todas as iniciativas, a dimensão do “pensamento” continuava presente nos trabalhadores e que os próprios industriais tinham consciência desta “dialética inerente aos novos métodos industriais” (GRAMSCI, 1984, p. 404). Também não é por outro motivo que, ao analisar o taylorismo, Linhart (2007, p. 71) aponta formas “clandestinas” de utilização, por parte dos trabalhadores, de seus conhecimentos, que se expressavam em atividades “ocultas”, “truques” e paliativos, através dos quais eram resolvidos os problemas do cotidiano na fábrica, sem que isso fosse alvo de “racionalização” por parte das gerências⁸⁷.

A partir desses apontamentos, os aspectos relativos ao isolamento da “dimensão intelectual” do trabalho – ou de sua “recolocação” – devem ser entendidos como *tendências* e como *iniciativas empresariais*, que, em nenhuma situação, alteram a constituição ontológica do trabalho. Nesse sentido, a aparente “(re)descoberta” da subjetividade operária pelo toyotismo deve ser problematizada, pois, a rigor, ela nunca foi eliminada da atividade laborativa real. Além disso, nem mesmo como um “princípio teórico-prescritivo”, pode-se afirmar que o taylorismo simplesmente “ignorava” ou desprezava a “dimensão intelectual” dos trabalhadores. Pelo contrário, essa dimensão representava a questão essencial, ou seja, constituía o “problema” a ser

⁸⁶ Trata-se de uma vinculação ontológica – e não mecânica – e, por isso, as manifestações “espirituais” se distanciam e podem até entrar em contradição com seu próprio fundamento. Além disso, é importante destacar que Lukács aponta a presença – decisiva – de teleologia na práxis humana, mas o mesmo não pode ser apontado para o processo histórico global, resultante de um complexo movido por séries causais que são sínteses – indeterminadas – do conjunto de posições teleológicas diversas.

⁸⁷ Por esse motivo, Linhart (2007, p. 77) contesta a idéia toyotista de “humanização do trabalho”, pois dá a entender que, nos processos de trabalho marcadamente tayloristas, os elementos “intelectuais” e “criativos” estariam plenamente separados da atividade laborativa em si.

enfrentado⁸⁸. O aparente paradoxo nesse ponto só pode ser compreendido se levarmos em conta os costumes, hábitos e condições daqueles que vivem da venda da própria força de trabalho. Dito de outra forma, para se entender a estratégia empresarial em cada contexto, é necessário olhar também as características do trabalhador que se busca “disciplinar”.

Como foi dito, no período de constituição e consolidação da grande indústria moderna, a simplificação das tarefas e o isolamento dos aspectos intelectuais constituíram um fator central na busca de um controle mais efetivo sobre o processo de produção porque o “inimigo” era o trabalho de “ofício” – ou pelo menos seus resquícios –, que impunha limites à *subsunção real do trabalho ao capital*. Thompson, ao discutir o controle do tempo no capitalismo industrial, demonstra, de forma extremamente rica, as dificuldades encontradas pelos industriais, na Inglaterra do século XVIII, para “governar e regular” a força de trabalho “rebelde”, caracterizada por ritmos irregulares de trabalho e pouco interessada na administração eficiente e parcimoniosa do tempo (THOMPSON, 1998, p. 289). Nesse contexto, desponta uma série de iniciativas no sentido de combater os antigos hábitos e costumes dos trabalhadores⁸⁹. Esse é o grande desafio que permanece por todo o período de expansão da grande indústria, passando pelo século XIX e chegando ao XX. Não é por outro motivo que Gramsci aponta a imposição de um profundo processo de “adaptação psicofísica do trabalhador”, no qual é fundamental uma reestruturação completa de hábitos dentro e fora do trabalho, sendo de extrema importância a regulamentação dos institutos sexuais⁹⁰ e o combate ao consumo de álcool – “o mais perigoso agente de destruição das forças de trabalho” (GRAMSCI, 1984, p. 398).

Devido à necessidade de controle sobre o trabalho nesse contexto, o princípio central do padrão taylorista-fordista é que “o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da

⁸⁸ Aliás, Silva (2004) demonstra que, desde os primeiros anos de “aplicação” dos princípios tayloristas, já havia uma certa preocupação com a questão do “envolvimento” dos trabalhadores, o que explica o surgimento dos setores de recursos humanos (RHs) nas empresas. Nesses setores começaram a surgir, ainda na primeira metade do século XX, propostas que se assemelham bastante com os princípios toyotistas, porém a maioria não se efetivava, no nosso entendimento, porque a preocupação com o controle ainda estava fortemente vinculada à separação do conteúdo intelectual do trabalho.

⁸⁹ “Por meio de tudo isso – pela divisão do trabalho, supervisão do trabalho, multas, sinos e relógios, incentivos em dinheiro, pregações e ensino, supressão das feiras e dos esportes – formaram-se novos hábitos de trabalho e impôs-se uma nova disciplina de tempo. A mudança levou às vezes várias gerações para se concretizar (...), sendo possível duvidar até que ponto foi plenamente realizada (THOMPSON, 1998, p. 297-298).

⁹⁰ “Percebe-se claramente que o novo industrialismo pretende a monogamia, exige que o homem-trabalhador não desperdice as suas energias nervosas na procura desordenada e excitante da satisfação sexual ocasional: operário que vai ao trabalho depois de uma noite de ‘desvarios’ não é um bom trabalhador, exaltação passional não está de acordo com os movimentos cronometrados dos gestos produtivos ligados aos mais perfeitos processos de automação” (GRAMSCI, 1984).

tradição e do conhecimento dos trabalhadores” (BRAVERMAN, 1987, p. 103). Por isso, para controlar essa força de trabalho “rebelde” e avessa à racionalização capitalista, o isolamento do conteúdo intelectual e o parcelamento do trabalho, que ganham uma sistematização mais acabada no taylorismo/fordismo, possuem um papel fundamental. Isso porque, até esse momento, colocava-se um quadro em que os trabalhadores detinham, em grande medida, o *monopólio dos conhecimentos* ligados à produção, restringindo o poder da gerência à formulação de *ordens disciplinares bastante gerais e pouco efetivas* (idem, ibidem, p. 94-95). Assim, poderíamos dizer que, nesse momento, o capital subordinava o processo de trabalho – através das normas gerais – mas não conseguia imiscuir-se e alterá-lo substancialmente de acordo com seus imperativos. Por isso, destruir os “segredos de ofício”, realizar um parcelamento pormenorizado do processo produtivo e eliminar a possibilidade de decisões relativamente autônomas constituiu uma tarefa importantíssima para o capital na sua busca incessante – e sempre inconclusa – pela subordinação completa do trabalho.

A importância desses elementos fica mais evidente se analisarmos o momento de saturação desse padrão de gestão da força de trabalho e a ascensão de modelos mais “flexíveis”, como ocorreu na VMTM, pois se coloca novamente a centralidade das resistências e da experiência vivida e percebida pelos trabalhadores. Isso porque a simplificação quase absoluta do trabalho e o seu esvaziamento de conteúdo intelectual, depois de apresentarem um êxito indiscutível por décadas, geraram uma saturação no que se refere à adesão dos trabalhadores. Como já apontamos, Gramsci (1984, p. 404) alertara que “gorila domesticado” era “apenas uma frase” (ainda que carregada de significações e de interesses) e que o operário continuava pensando durante o trabalho, sendo que o isolamento do conteúdo intelectual poderia liberar o seu cérebro para pensamentos de revolta contra essa intenção dos industriais, principalmente pelo “fato de que o trabalho não lhe dá satisfações imediatas”. Essa possibilidade parece ter ganhado concretude e sistematização nas “revoltas do operário-massa” a partir do final da década de 60, quando a questão da separação entre concepção e execução foi, em grande medida, questionada sob a bandeira do “controle operário da produção”. Nesse sentido, Braverman (1987, p. 41), no início da década de 1970, aponta a grande preocupação dos industriais diante do crescente

descontentamento dos trabalhadores com os processos de trabalho, que se refletia em altas taxas de absenteísmo, abandono de emprego e na queda da produção⁹¹.

Além disso, se o trabalho simplificado – parcelar e de conteúdo intelectual reduzido – se constituiu por várias décadas como uma fonte de acumulação constante, após determinado momento torna-se uma barreira para novos ganhos exatamente porque não instiga a capacidade intelectual do trabalhador e, assim, não potencializa os ganhos através do *saber fazer operário* (ANTUNES, 2003), ou seja, do conhecimento – prático e tácito – concentrado por aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo. Por isso, os mecanismos organizacionais do toyotismo voltam-se exatamente para esse aspecto, introduzindo programas que estimulam a participação ativa dos trabalhadores e exploram seu conhecimento peculiar do processo produtivo em favor do capital.

Nesse sentido, a eficácia da busca pelo envolvimento subjetivo no processo de trabalho se dá em duas frentes. Por um lado, constitui uma “apropriação gratuita” das forças e faculdades naturais do trabalho social, já que se trata de colocar o intelecto e a subjetividade do trabalhador a serviço da busca contínua por melhores resultados. Por outro lado, por incentivar, mesmo que superficialmente, o aspecto intelectual da atividade laborativa, os programas de gestão toyotistas (tais como os CCQs) dão uma resposta – ainda que limitada e mistificada – à demanda operária por controle da produção, marcante nas revoltas do “operário-massa” no momento da crise do fordismo.

Gounet aponta, com razão, que o toyotismo tem seu “segredo” na busca da adesão dos trabalhadores aos interesses da empresa, de forma que sua capacidade intelectual, “longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilhar”, “acrescente um *plus* à busca de ganhos de produtividade” (GOUNET, 1999, p. 68). Porém, é preciso lembrar que a subjetividade operária só pode ser vista e pensada como potencial fornecedora de um “plus” ao capital, depois de um *processo histórico* em que ela deixou de ser, em alguma medida, um potencial “grão de areia”, ao ser expropriada pela “gerência científica” do taylorismo/fordismo. Em outros termos, pode-se dizer que o saber operário teve que ser, num primeiro momento, “roubado” para, em seguida, ser

⁹¹ Já no momento em que Braverman escreve, algumas experiências são feitas no sentido de combater o desinteresse pelo trabalho e a queda de produção. Em tais experiências começam a aparecer “germes” do discurso que se tornou predominante com a expansão do toyotismo: diversificação de funções e “humanização” do trabalho. O exemplo dado pelo autor é de um banco em que os funcionários dos caixas, quando têm o guichê vazio, passam a ser responsáveis por outras tarefas. Na visão empresarial, com medidas desse tipo, o trabalho perderia seu aspecto parcelar e “alienante” e, além disso, para felicidade geral, seria possível reduzir custos e aumentar a produtividade.

ressignificado e devolvido – como “mito” – aos trabalhadores⁹², através dos princípios toyotistas. Assim, pode-se dizer, em termos gerais, que tanto a retirada do elemento intelectual e o parcelamento do trabalho (característicos do taylorismo-fordismo) quanto o estímulo ao “engajamento” e à “multifuncionalidade” no processo produtivo (típicos do toyotismo) são igualmente mecanismos de racionalização e incremento da exploração trabalho, porém com eficácia distinta em cada contexto.

Por esse motivo, é importante destacar que o isolamento do conteúdo intelectual do trabalho e a eliminação de iniciativas autônomas no processo produtivo não podem ser vistos unilateralmente como uma “falha” ou uma “lacuna” do padrão taylorista-fordista, já que esse é exatamente o ponto central dessa estratégia de gestão de trabalho – cujo sentido deve-se buscar no contexto histórico específico. Dito de outra maneira, essa característica só pode ser apontada como “falha” caso seja enfatizado o contexto específico de sua saturação, indicando dialeticamente que a “limitação” demonstrada constituía exatamente o seu “trunfo” no período de consolidação deste padrão. Desenvolvendo esse raciocínio podemos perceber que os mecanismos do toyotismo não (re)descobriram o potencial da subjetividade e da criatividade dos trabalhadores. O que mudou – em alguma medida – foi a estratégia diante desses elementos, levando em conta o contexto de saturação e crise do modelo, que exigiu um padrão relativamente diferente – e ao mesmo tempo restaurador – de organização dos processos de trabalho. Enfatizando a dimensão processual dessa mudança pode-se evitar tipificações abstratas e polarizações herméticas entre o padrão taylorista-fordista e o padrão toyotista, ao inseri-los nas disputas e lutas de cada contexto específico. Nesse sentido, deixam de ser apenas “modelos teóricos” que se opõem, e pode-se perceber uma dimensão de complementaridade entre os dois momentos, já que o toyotismo deve ser visto como uma estratégia necessariamente posterior à consolidação da subsunção real do trabalho no capital, para o que o taylorismo-fordismo foi determinante.

Enfim, o que buscamos indicar é que a expansão do taylorismo-fordismo representou – através de seus princípios fundamentais aqui indicados – a consolidação da subsunção real do trabalho ao capital e, assim, constituiu-se como a base histórica (a “matriz”) a partir da qual as propriedades intelectuais puderam ser rearticuladas e ressignificadas posteriormente através dos

⁹² Alusão ao sugestivo recurso analítico usado – em contexto e sentido distintos do nosso caso, cabe lembrar – por Adalberto Paranhos (1999) em “O roubo da fala: as origens do trabalhismo no Brasil”.

princípios organizacionais do toyotismo, instaurando assim um “novo” caminho para a racionalização (capitalista) dos processos de trabalho. A partir deste apontamento, torna-se mais fácil compreender porque Ohno revela uma grande admiração por Ford, considerado um “visionário” (OHNO, 1989, p. 106) e um “racionalista nato”, que se “ainda estivesse vivo, estaria, com certeza, orientando-se na mesma direção da Toyota” (OHNO, 1997, p. 108-109).

Para finalizar, deve ficar claro que o importante em qualquer movimento do capital são dois aspectos visceralmente ligados: a necessidade de acumulação – que, num contexto de baixo crescimento, passa mais do que nunca pela questão da *produtividade* e da *intensidade* do trabalho – e a capacidade de impor o domínio (com algum grau de consentimento) sobre as classes subalternas. Nesse sentido, os elementos da “economia política” são determinantes em detrimento de qualquer elemento tecnológico e organizacional tomado em si mesmo. Isso significa que uma determinada estratégia técnico-organizacional pode ser “racionalizadora” em um contexto, mas se tornar um obstáculo à racionalização num contexto posterior⁹³. Então, se as “faculdades mentais” são, em determinado contexto específico, uma “ameaça” ao domínio sobre as classes trabalhadoras – por isso uma ameaça aos ganhos capitalistas –, a “racionalização” terá o sentido de inibir e expurgar a “criatividade” operária. Porém, se o contexto indica uma potencialidade de novos ganhos e de uma recomposição do domínio sobre o trabalho através da tentativa de instrumentalização da capacidade “mental” e “espiritual” dos trabalhadores, certamente a “racionalização” capitalista caminhará nesse sentido.

1.3 Crise e tentativa de restauração do capital

Os elementos apresentados até aqui indicam, portanto, uma relação de complementaridade entre os dois momentos históricos analisados, apontando para um movimento de tentativa de *restauração* dos patamares de lucratividade e do domínio sobre a classe trabalhadora. Como já foi brevemente indicado no capítulo anterior, tal reestruturação deve ser entendida como uma resposta do capital à sua própria crise em um contexto histórico específico – que pode ser demarcado a partir do final da década de 1960. As décadas imediatamente posteriores à Segunda Guerra Mundial foram de relativa “prosperidade” e expansão do capitalismo mundial, num

⁹³ Ao analisar a implantação do PAC, a VMTM coloca que: “o que era bom e atualizado ontem, talvez não seja hoje, e o que é bom hoje provavelmente não será amanhã, na parte da manhã” (CMM NOTÍCIAS, mai./jun. 1995, p.2). Para exemplificar concretamente esse aspecto, basta pensar que o parcelamento das tarefas – elemento básico da racionalização taylorista-fordista – tinha como objetivo fundamental eliminar porosidades no processo produtivo. Esse também é exatamente o mesmo objetivo da “condensação de funções” no toyotismo.

período em que os países imperialistas do Ocidente, coagidos pela concorrência com o bloco soviético, se orientaram por um “compromisso social” baseado na produção e consumo em massa e na “estratégia *welfare* do Estado” (BRAGA, 1996). Porém, esse (sempre relativo) equilíbrio político e econômico começou a dar sinais de crise já em meados da década de 1960, com a queda das taxas de lucro e com manifestações de contestação social cada vez mais intensas. Nesse período, cujo marco simbólico é o “Maio de 1968”, ganham força os movimentos anti-guerra (com destaque às mobilizações contra a guerra dos Estados Unidos no Vietnã), as rebeliões estudantis, as lutas feministas e o movimento operário, com as “greves selvagens”, questionando a burocracia sindical e, principalmente, a rigidez da hierarquia fabril (fundada na separação entre concepção e execução)⁹⁴. Também se intensificam os indícios de insatisfação dos trabalhadores no cotidiano do chão das fábricas, com a elevação vigorosa dos casos de absenteísmo, *turnover*, boicotes, sabotagens e desavenças, o que diminuía os índices de produtividade e reforçava a tendência de queda das taxas de lucro. Na década de 1970 – geralmente considerada como marco inicial da crise – esses traços de instabilidade se agravaram com a gradativa perda de legitimidade do “Estado-providência”, os “choques” do petróleo em 1973 e 1979 e a crise de subconsumo (ou superprodução) daí advinda.

No entanto, como afirma Clarke (1991, p. 150), a crise do fordismo “é apenas a mais recente manifestação da crise permanente do capitalismo”, no seu movimento contraditório em busca da contenção da tendência de queda da taxa de lucro e de enfrentamento das resistências dos trabalhadores. Para tornar mais claros esses elementos, cabe indicar que Marx, após apresentar a lei *tendencial* de queda da taxa de lucro, apresenta os fatores que podem contrariar e ou mesmo anular, por determinado tempo, o efeito dessa “lei geral”. Entre esses fatores contrarrestantes está a contínua ofensiva do capital visando o aumento da exploração do trabalho (com prolongamento da jornada e intensificação do trabalho) e a redução dos salários (MARX, 1980, p. 266-270). Assim, sendo uma resposta a essa tendência, a reestruturação produtiva recente adquire duas dimensões organicamente vinculadas, a “restauração da lucratividade” e a “restauração do controle sobre o processo de trabalho” (CLARKE, 1991, p. 150).

Trata-se, portanto, da tentativa de enfrentamento de uma crise profunda – “estrutural” (ANTUNES, 2003) ou “orgânica” (BRAGA, 1996) – que se apresenta numa dupla dimensão,

⁹⁴ Somam-se a essa “onda contestatória” os vários conflitos pela independência na África e na Ásia – que se estenderam por várias décadas, durante a “Guerra Fria” – e os projetos e movimentos anti-imperialistas (e até “revolucionários”) em diversos pontos do chamado “Terceiro Mundo” (BRAGA, 1996, p. 163-164).

como crise generalizada no que se refere às exigências da acumulação capitalista e crise generalizada dos fundamentos (político-ideológicos) do consentimento das classes subalternas (idem, ibidem). Nesse sentido, colocou-se diretamente em xeque a eficácia das formas de regulação social, ou seja, a crise *se manifestou* como crise do padrão taylorista-fordista de produção e da “estratégia *welfare* do Estado” (idem, ibidem) – o que, inclusive, leva uma série de autores (“pós-fordistas”) a entender a crise pelo seu aspecto mais “fenomênico”, como “crise do fordismo” e/ou “crise do Estado de bem-estar social”⁹⁵.

Nesse quadro de incapacidade em coordenar as *exigências de sua valorização* e as *demandas por legitimação* de suas estruturas de domínio, o capital lançou uma ofensiva no sentido de recuperar as taxas de lucro e os patamares de acumulação e de recompor o domínio sobre a classe trabalhadora. Buscando apreender essa dinâmica, Braga afirma que a categoria “revolução passiva” – desenvolvida por Gramsci⁹⁶ – constitui o “principal instrumento analítico-estratégico mediante o qual se faz possível entender o momento presente a partir do ponto-de-vista das classes subalternas” (BRAGA, 1996, p. 84). Nessa perspectiva, “revolução passiva” indica rearranjos na sociedade – realizados “de cima para baixo” – que representam o estabelecimento de novas formas de controle e regulação da vida social. Trata-se, portanto, de alterações moleculares que, em essência, têm um caráter de manutenção e reforço dos aspectos fundamentais da dominação vigente, através de uma nova composição das forças.

Para Braga, essa categoria é decisiva para a compreensão da rearticulação da dominação burguesa neste contexto de crise do capital e, nessa linha, o autor identifica dois movimentos de *passivização*: “por um lado, a passivização do Estado, e, por outro lado, passivização das forças produtivas” (BRAGA, 1996, p. 213). A ascensão do neoliberalismo corresponderia ao primeiro movimento e a reestruturação produtiva dos últimos anos ao segundo, formando então um movimento essencialmente “restauracionista” que busca retardar a tendência de queda das taxas de lucro e recompor o domínio sobre a classe trabalhadora.

Gramsci elaborou originalmente o conceito de “revolução passiva” tendo em vista um contexto histórico e nacional específico: o “Risorgimento italiano”. Por isso, pode-se ponderar em que medida é possível atualizar essa noção gramsciana para um outro contexto histórico

⁹⁵ A esse respeito ver o trabalho crítico de Braga (1996).

⁹⁶ “Pode-se aplicar ao conceito de revolução passiva (e tal se pode documentar no ‘Risorgimento’ italiano) o critério interpretativo das *modificações moleculares que na realidade modificam progressivamente a composição precedente das forças e que se tornam portanto matriz de novas modificações*” (GRAMSCI, 1974, p. 371).

bastante distinto e que se refere a um movimento mundial do capital. Uma posição mais clara a esse respeito exigiria um tratamento analítico que foge ao objetivo desse estudo. Porém, é inegável uma dimensão positiva do resgate/atualização feito por Braga: enfatizar o movimento concreto de alteração (molecular), recomposição e conservação nas estruturas de produção e dominação capitalista, dando centralidade às lutas de classes nessa dinâmica contraditória. Nesse sentido, o que temos é a “re-verbalização” do modo de produção capitalista, em tempos de crise estrutural, o que dá um tom mais trágico, do ponto de vista dos trabalhadores, apesar dos elementos mais “sofisticados” e “sutis” através do qual se apresenta.

2. As estratégias de implementação da reestruturação produtiva: coação e convencimento

A partir dos elementos apresentados no item anterior, podemos afirmar que, no capitalismo, devido à existência do conflito irreconciliável de interesses das duas classes fundamentais, os movimentos de transformação dos processos de trabalho estão visceralmente marcados pela dinâmica das lutas de classes, pois trata-se de iniciativas impostas por uma classe sobre outra, ou seja, são “exteriores” e por isso estão necessariamente sujeitas a resistências. Em outras palavras, os processos de racionalização do trabalho no capitalismo estão visceralmente marcados pelas estratégias da dominação burguesa e pelas resistências dos trabalhadores e, nesse sentido, deve-se supor que a implementação de novos elementos técnico-organizacionais na produção não se dá de forma “harmônica”, mas sim, envolvendo um “arranjo dialético” de coações, concessões e estratégias de convencimento, sendo esse um aspecto definidor da forma de ser da reestruturação produtiva em cada contexto particular.

Como já foi indicado, Gramsci, ao analisar o fordismo, aponta que a implementação de novos modos de produção e de trabalho exige um processo brutal de modificações nos costumes e hábitos dos trabalhadores. Porém, nesse processo brutal, “a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consentimento” (GRAMSCI, 1984, p. 405). Nesse sentido,

faz-se necessário um longo processo, no qual se verifiquem mudanças nas condições sociais e nos costumes e hábitos individuais. Entretanto, as mudanças não podem realizar-se apenas através da “coerção”, mas só através da combinação da coação (autodisciplina) com a persuasão, inclusive sob a forma de altos salários, isto é (...) de possibilidades de alcançar o nível de vida adequado aos novos modos de produção e de trabalho, que exigem um dispêndio particular de energias musculares e nervosas.” (idem, ibidem, p. 404).

No que se refere à coação, a implantação do fordismo americano exigiu a “destruição do sindicalismo operário de base territorial”, a repressão brutal aos institutos sexuais das classes trabalhadores e a proibição do consumo de álcool⁹⁷. Por outro lado, Gramsci aponta concessões e elementos persuasivos como “benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima” e, principalmente, os altos salários. A combinação complexa desses fatores é que permitiu “basear toda a vida do país na produção” (idem, ibidem, p. 381).

No entanto, deve-se ter ciência que, em função do “antagonismo estrutural fundamental”, as concessões, sejam “ilusórias” ou mesmo efetivas, estão limitadas ao quadro orientador geral determinado pelo imperativo da lucratividade do capital. No caso dos “altos salários” oferecidos pela Ford no momento de implantação dos novos métodos de trabalho, esse aspecto fica evidente, pois essa concessão – necessária diante da aversão dos trabalhadores à racionalização imposta – só se efetiva em função do “pioneirismo” da empresa na implantação dos novos métodos, o que lhe garantiu por algum tempo uma posição bastante superior em termos de capacidade produtiva. Assim, como indica Mészáros (2002, p. 667), “o trabalho obtém concessões ao preço de ser forçado a constantemente reduzir o volume de *trabalho necessário* requerido para assegurar a continuidade do processo de reprodução capitalista” e, dessa forma, o capital “obtem êxito em transformar os ganhos do trabalho em sua própria auto-expansão lucrativa e dinâmica ao elevar incansavelmente a *produtividade* do trabalho”. O caso da implantação do Programa de Participação nos Resultados da VMTM – que será tratado em seguida – nos parece ainda mais emblemático nesse sentido.

Como vimos até aqui, a reestruturação produtiva da VMTM, baseada em princípios gerenciais toyotistas, apesar de todas as mistificações em seu entorno, não deixa de ser uma iniciativa externa aos próprios trabalhadores e que, por isso, exige deles uma mudança comportamental no sentido de se adaptarem aos novos processos de trabalho. Em um boletim da VMTM, no qual se faz um balanço da reengenharia da empresa, encontra-se a afirmação de que os “maiores desafios” do PAC

são os de *modificar costumes e hábitos adquiridos e consolidados durante anos* e, pior ainda, quando estão acobertados pelo *sucesso do passado*. Mas sabemos que *não há outra*

⁹⁷ Nesse ponto, a VMTM parece estar reeditando – sem os traços de puritanismo da época de Gramsci – a história: a empresa lançou em 2008 uma campanha contra o uso de álcool e drogas. A partir de então, trabalhadores são esporadicamente sorteados para se submeterem ao teste do “bafômetro” e ao exame de sangue. O objetivo é identificar trabalhadores que consumiram álcool nas últimas oito horas antes da entrada na empresa (quanto às drogas, o exame é capaz de identificar o possível consumo nos 15 dias precedentes). O Sindimet entrou com uma representação contra a medida, porém ainda não houve uma decisão.

opção e todos os colaboradores, em todos os níveis, têm que aprender a praticar as regras novas que surgem quase todos os dias (CMM Notícias, mai./jun. 1995, p.2).

Nesse quadro de exigência de constantes adaptações, a empresa precisa realizar – de forma semelhante ao que Gramsci destaca no fordismo – um grande esforço de persuasão e convencimento dos trabalhadores, além de recorrer a métodos coercitivos latentes ou manifestos. Com destaque para o fato de que, no caso da reestruturação toyotista, a *imbricação entre coerção e convencimento* é ainda mais orgânica e fundamental, já que os mecanismos desse padrão, por um lado, coagem os trabalhadores, reforçam a dominação e incrementam o nível de exploração, ao mesmo tempo em que, por outro lado, exigem sistematicamente a colaboração e o envolvimento “espiritual” com os objetivos da empresa, estabelecendo um horizonte com supostos “objetivos comuns”.

2.1. O contexto “desfavorável”: fragmentação e ameaça do desemprego

No que se refere aos aspectos coercitivos usados na implantação da reestruturação produtiva na Votorantim Metais, podemos destacar os constrangimentos a que os trabalhadores são submetidos, muito em função de um contexto de correlação de forças extremamente desfavorável⁹⁸. Neste ponto, os elementos mais importantes são o desemprego estrutural e a precarização do trabalho, que fragmenta os trabalhadores e diminui sua força organizativa. Isso porque a parcela precarizada ou excluída da possibilidade de emprego busca incessantemente uma inserção mais razoável no mercado de trabalho, enquanto os relativamente “estáveis” procuram manter seus empregos e as poucas garantias que lhes restam.

Dentro da fábrica, a ameaça de perder o emprego ou mesmo de fechamento da unidade é um dos fatores mais relevantes⁹⁹. A afirmação do Gerente de Desenvolvimento Organizacional,

⁹⁸ A rigor, no capitalismo, os trabalhadores sempre se encontram em posição “desfavorável”, devido a sua *subordinação estrutural ao capital*. Porém, há momentos históricos em que o acúmulo de forças e as lutas sociais colocam uma situação diferenciada de “ofensiva” dos trabalhadores, configurando um contexto em que, não obstante a permanência da subordinação, a correlação de forças é substancialmente alterada em favor dos trabalhadores. Por outro lado, se verificam contextos opostos, em que se percebe uma ofensiva mais aguda do capital, e os movimentos e organizações dos trabalhadores são colocados numa posição claramente defensiva, caracterizando um refluxo das mobilizações e reivindicações. É nesse sentido, a menção aqui apresentada a um contexto de correlação de forças marcadamente “desfavorável”.

⁹⁹ Gounet (1999, p. 88-89) mostra que este tipo de argumentação é um subterfúgio bastante utilizado nas empresas que passam por processos de reestruturação produtiva. O autor cita como exemplo a General Motors, que utilizou a ameaça de fechamento de uma unidade industrial na Califórnia para impor um sistema organizacional inicialmente rejeitado pelos trabalhadores. Gounet ainda indica que a mesma GM usou técnica semelhante para impor uma jornada de 10 horas diárias na sua filial de Anvers (Bélgica).

ao explicar as demissões, de que é melhor ter um “quadro menor do que ter nenhum” nada mais é que uma sutil ameaça de fechamento total, caso não haja compreensão e cooperação dos trabalhadores¹⁰⁰. Aliás, no mesmo texto, o autor chega a insinuar que a postura da empresa de manter-se em funcionamento é quase um ato de boa vontade em relação a seus funcionários: “a CMM não pretende desativar o seu parque industrial e transformar-se em simples importadora e vendedora de zinco, embora para isto seja necessário apenas um escritório e uma pequena equipe de vendas” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Trata-se de um claro exagero – pura “ladainha”, diria Marx¹⁰¹ –, mas que revela a ameaça permanente, no sentido de verbalizar a vulnerabilidade do trabalhador pelo fato de ter a sua força de trabalho como única mercadoria a ser vendida.

Além do medo de perder o emprego¹⁰², outro fator aflige os trabalhadores como classe: a fragmentação. Cria-se um fosso entre trabalhadores estáveis e “flutuantes”. Neste sentido, Antunes afirma que o “toyotismo”

se estrutura *preservando* dentro das empresas matrizes um número reduzido de trabalhadores mais *qualificados, multifuncionais* e envolvidos com o seu ideário, bem como *ampliando* o conjunto flutuante e flexível de trabalhadores com o aumento das horas-extras, da terceirização no interior e fora das empresas, da contratação de trabalhadores temporários etc., opções estas que são diferenciadas em função das condições do mercado em que se inserem. (ANTUNES, 2003, p. 57).

Nesse ponto, é bastante esclarecedora a análise de Bihr (1998, p. 83), que define três grandes conjuntos de “imagens proletárias” no contexto atual. O primeiro conjunto é o dos

¹⁰⁰ Um boletim do sindicato informa que um supervisor da empresa, em uma reunião, afirmou que “se pudesse fecharia o Laboratório Químico, argumentando que as análises poderiam ser feitas no sistema online futuramente” e “exemplificou que um trabalhador na África ganha metade do que um trabalhador aqui” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2).

¹⁰¹ Diante dessa ameaça, por parte da empresa, de fechamento da unidade produtiva para estabelecer um simples “escritório de vendas”, não há como não lembrar a ironia de Marx ao *simular a reação de um capitalista* diante da aparência – antes de aparecer, na sua análise, a dimensão do tempo de trabalho excedente – de que a atividade produtiva não gera um valor “extra” em relação ao investido, já que o salário corresponde (numa abstração) ao valor integral da força de trabalho: “Ameaça. Não o embrulharão de novo. Futuramente, *comprará a mercadoria pronta no mercado, em vez de fabricá-la*. Mas, se todos os seus colegas capitalistas fizerem o mesmo, como achar mercadoria para comprar? Não pode comer seu dinheiro. Resolve doutrinar. Sua abstinência deve ser levada em consideração. Podia ter esbanjado em prazeres seus 15 xelins. Ao invés disso, consumiu-os produtivamente (...). Poderia o trabalhador construir fábricas no ar, produzir mercadorias? Não lhe forneceu ele os elementos materiais, sem os quais não lhe teria sido possível materializar seu trabalho? Sendo a maioria da sociedade constituída dos que nada possuem, *não prestou ele um serviço inestimável à sociedade com seus meios de produção* (...), e ao próprio trabalhador, a quem forneceu ainda os meios de subsistência?”. Em seguida Marx encerra a “doutrinação” do capitalista e finaliza: “nosso capitalista recobra sua fisionomia costumeira com um sorriso jovial. Com toda aquela ladainha, estava apenas se divertindo à nossa custa. Não daria um centavo por ela (...) Ele é um homem prático que nem sempre pondera o que diz fora do negócio, mas sabe o que faz dentro dele” (MARX, 2003, p. 225-226).

¹⁰² O ex-funcionário 1 fala do medo de perder o emprego, que os leva a “andar na linha”: “os caras mais medrosos, os caras tem filho, tem família. O cara não topa fazer uma greve, o cara não topa fazer nada.” (EX-FUNCIONÁRIO 1).

proletários estáveis e com garantias, que por razões jurídicas (caso dos funcionários de Estado) ou por razões econômicas (caso de funcionários estratégicos do setor privado), mantêm, em certa medida, nível salarial superior, representação sindical mais efetiva, garantias sociais e possibilidades de “carreira”. Bihr alerta que, com o passar do tempo, “esse núcleo de trabalhadores estáveis tende a se estreitar e suas garantias tendem a se restringir” (idem, *ibidem*, p. 84). Essa situação, inclusive, faz com que estes trabalhadores tendam a desenvolver reações corporativas no sentido de preservar suas posições, em detrimento de uma articulação mais ampla com os setores mais precarizados ou desempregados.

O segundo conjunto definido por Bihr é exatamente o dos “trabalhadores excluídos do trabalho”, que, devido a uma série de circunstâncias (idade elevada, pouca qualificação ou qualificação em setores em declínio etc.), estão temporária ou definitivamente excluídos do mercado de trabalho e tendem à condição de pobreza e miséria. Já o terceiro e último conjunto se refere à “massa flutuante de trabalhadores instáveis”, presente entre os outros dois grupos. Trata-se de trabalhadores subcontratados/terceirizados, contratados em regime temporário ou em tempo parcial e trabalhadores inseridos na economia informal ou “clandestina”. Todos estes têm em comum a instabilidade de emprego e renda, a desregulamentação (ou regulamentação precária) da condição de trabalho, a ausência de benefícios sociais e a dificuldade – quando não ausência completa – de efetiva representação sindical. Trata-se do contingente que mais tem aumentado atualmente, como é o caso da VMTM que hoje possui mais trabalhadores subcontratados que efetivos. Os funcionários de diversos setores apontam a presença de trabalhadores terceirizados em tarefas cotidianas da empresa: “eles prestam serviço diretamente para o meu setor, temos uma boa relação com eles, mas o serviço deles não é valorizado, o salário é muito baixo” (TRABALHADOR 4, julho de 2007)¹⁰³.

É exatamente esse o quadro criado na VMTM, cuja consequência é a divisão entre aqueles que permanecem na empresa e buscam manter sua condição a todo custo¹⁰⁴ e aqueles que vivem

¹⁰³ O Trabalhador 1 afirma que “os funcionários terceirizados às vezes reclamam de atraso de salários e de pagamento muito baixo, [mas] nossa relação com eles é a melhor possível”.

¹⁰⁴ O relato de dois dos trabalhadores entrevistados é emblemático. “Não tenho estabilidade nenhuma, a qualquer momento posso ser mandado embora, temos exemplos claros aqui na empresa, bons profissionais são mandados embora sem mais nem menos, e na maioria das vezes eles alegam redução de quadro” (TRABALHADOR 1, julho de 2007). Outro trabalhador demonstra preocupação devido a posição delicada que ocupa: “tenho receio constante de perdê-lo. Porque onde trabalho qualquer erro meu gera multa para empresa, devolução de produto ou reclamação do cliente” (TRABALHADOR 2, julho de 2007). Isso é ainda mais relevante se considerarmos a falta de oportunidades de trabalho na cidade e o fato de que a empresa tem uma média salarial acima da maioria dos empregos locais. Segundo o Sindimet, a média salarial na empresa gira em torno de 1.400 reais. Ao cargo mais baixo na empresa –

uma condição mais precária e instável e têm o objetivo de se firmar no emprego e escapar do “ciclo ininterrupto de trabalho instável/desemprego ou inatividade/trabalho instável” (BIHR, 1998, p. 86). Por isso, na VMTM, a fragmentação/precarização e a ameaça do emprego constituem um mecanismo de coação cotidiana, altamente eficaz para se impor alterações nos processos de trabalho que nem sempre – ou quase nunca – interessariam aos trabalhadores.

2.2. A perseguição ao sindicalismo “combativo”

Outro fator importante para imposição do enxugamento da empresa foi o enfrentamento aberto deflagrado contra o sindicato local, em função de sua linha “combativa”. Graciolli (2007, p. 66-67) aponta que, no *plano teórico*, o neoliberalismo – o qual forma uma unidade com o processo de reestruturação produtiva – rejeita a própria existência de sindicatos, porque segundo este ideário, eles constroem um monopólio de representação que fere os princípios da regulação pelo mercado e da livre negociação. Porém, na *atividade real*, o autor aponta que a hegemonia neoliberal não apenas comporta, mas se vale ativamente do sindicalismo, desde que este seja caracterizado por uma linha de colaboração e, portanto, de adesão aos processos de reestruturação¹⁰⁵. Como exemplo dessa “aceitação”, Gounet (1999) nos mostra que os princípios toyotistas não são necessariamente refratários à presença ativa de sindicatos e que, pelo contrário, caso o sindicato apresente uma postura de “parceria”, as empresas podem dar poderes incomuns às essas entidades¹⁰⁶.

Porém, o que o toyotismo não tolera – pois afeta na essência seu chamado ao envolvimento – é uma atuação sindical que se pautela pela idéia de confronto, antagonismo ou mesmo de “disputa”. Contra essa linha de sindicalismo, as empresas (pouco) “flexíveis” lançam mão de todos os instrumentos – técnicos, organizacionais, político-ideológicos etc. – possíveis. Por isso, de acordo com o referencial toyotista, o enfrentamento ao sindicalismo deve se dar “combinando repressão com cooptação” (ANTUNES, 1995, p. 25). Nessa perspectiva, a VMTM

auxiliar I – corresponde um salário de cerca de 600 reais, variando de acordo com a faixa salarial em que o trabalhador se encontra. Um operador de produção ganha entre R\$ 668,80 e R\$1.078,00 e um mantenedor entre R\$1.027,40 e R\$1.742,40. A média total atinge R\$1.400 se considerarmos trabalhadores do setor administrativo, supervisores, chefes, entre outros (Dados de 2007).

¹⁰⁵ Galvão (2007, p. 287) argumenta no mesmo sentido ao afirmar que “se no plano teórico o neoliberalismo opõe-se a qualquer tipo de sindicalismo, no plano prático é possível conceber uma forma de organização sindical que não apenas deixe de atrapalhar a desregulamentação das relações de trabalho, como auxilie o desmonte de direitos”.

¹⁰⁶ Gounet (1999, p. 68) afirma, por exemplo, que “na Nissan, nenhum empregado pode ser promovido caso pese sobre ele um veto do sindicato”, aliás, a participação no sindicato é “um excelente caminho para galgar a hierarquia da firma”.

atua em duas frentes estratégicas, uma “interna” – buscando definir a linha tomada pelo sindicato – e outra “externa” – visando enfraquecer a entidade, principalmente porque a primeira estratégia ainda não logrou êxito. Até o momento, em praticamente todas as eleições sindicais, a empresa ajudou – mobilizando e instigando trabalhadores – na construção de chapas claramente próximas ao ideal de “sindicalismo de empresa”, inclusive dando suporte técnico e financeiro para do grupo de oposição. Segundo Bigu, nas eleições sindicais de 2005, a empresa investiu inclusive na contratação de um “assessor sindical” para atuar no dia da votação:

Na última eleição a empresa trouxe um assessor sindical de Belo Horizonte, um cara extremamente experimentado em termos de eleições, que foi da CUT e depois passou pra Força Sindical. E ele veio a preço de ouro, bancado pela empresa. Ele chegou no dia da eleição e pra ele tanto fazia ganhar as eleições como melar as eleições (BIGU, julho de 2007).

Além disso, em todas as disputas, a empresa exerce pressão intensa, buscando impedir manifestações de apoio à chapa “combativa”. É o que conta o diretor do sindicato:

Os braços da empresa vão onde o cara estiver e vão pegá-lo. E ele vai servir de exemplo. Nós tivemos na última eleição um companheiro que discutiu no setor dele e bateu no peito que votaria em nós. Ele passou só as eleições, foi demitido. Falou abertamente que votaria na chapa 1, discutiu com o supervisor lá e falou com ele: “eu vou votar na chapa 1”. Ele foi demitido (BIGU, julho de 2007).

Essa estratégia, porém, nunca obteve êxito: a “chapa combativa” venceu todas as eleições até o momento¹⁰⁷. Devido a esse insucesso, a estratégia mais efetiva é o combate intenso à entidade e aos membros da diretoria. Os funcionários recém-contratados são orientados já de início a não se sindicalizarem. É o que relata o trabalhador 4:

eu não sou sindicalizado, pois sou novo aqui na empresa e o conselho que tive é para não fazer parte, pois a chefia olha com outros olhos para quem é sindicalizado, se não fosse por isso eu seria. Particularmente, eu apoio a atitude do sindicato, se não fosse por eles, teríamos perdido muitos direitos que temos hoje (TRABALHADOR 4, julho de 2007)¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Em todo o Brasil, é comum a visão – respaldada pela realidade – de que as eleições sindicais, em geral, são extremamente fraudulentas e que é quase impossível vencer o “grupo de situação”, em função de sua vantagem de deter o controle de toda estrutura da entidade. Porém, para o caso do Sindimet, nada indica que a manutenção do mesmo grupo seja graças a ações fraudulentas no processo eleitoral. Prova disso é que esse tipo de denúncia não é sequer ventilado pela empresa e o seu grupo articulado entre os trabalhadores. Além disso, a pesquisa de campo e as entrevistas, nos levaram ao entendimento de que o comportamento mais comum é, em função da pressão da VMTM, a declaração de apoio à chapa de oposição, mas o voto no grupo de situação. Aprofundaremos esses aspectos no capítulo seguinte.

¹⁰⁸ O trabalhador 1, que também é relativamente novo na empresa, tem a mesma avaliação: “eu gostaria de ser sindicalizado, [mas] a chefia da empresa tem preconceito com sindicalizados” (TRABALHADOR 1, julho de 2007).

Com os funcionários mais antigos, essa pressão tem pouca efetividade, pois a maioria já é filiada à entidade e tem pouca disposição para abrir mão disto – até mesmo em função de experiências vivenciadas num período de maior poder e eficácia da ação sindical. Porém, sempre que possível, a empresa incentiva a desfiliação. É o caso dos funcionários que são promovidos, que imediatamente são orientados a procurarem o sindicato e se desvincularem da entidade¹⁰⁹. Ao que parece, não se trata de uma condição prévia obrigatória para a promoção, porém, faz parte de um “pacto tácito”, em que é importante expressar o “compromisso com a empresa” e demonstrar condições de ocupar uma “posição de mando” – no fundo, é a idéia de definir “de que lado se está”. Como afirma, Linhart (2007, p. 24), “as regras do jogo são de que toda pessoa que aceita uma função de gerência e de responsabilidade adere ao projeto da empresa, compartilha seus interesses e se identifica com sua cultura, assim como com sua racionalidade”. Nesse sentido, a desfiliação do sindicato constitui uma ótima demonstração.

Se essa é a estratégia diante da “base” dos trabalhadores, com os diretores sindicais a linha é mais rígida. Em primeiro lugar, cabe destacar que não há nenhum ex-diretor sindical que esteja ainda em atividade na empresa: todos os diretores sindicais que, na renovação da gestão, saíram da entidade (por qualquer motivo que seja), foram demitidos assim que se encerrou o período de estabilidade¹¹⁰. Além disso, a relação com os diretores sindicais é de permanente conflito, chegando a casos mais extremos. Exemplo disso foi a prisão de oito diretores do sindicato, no dia 06 de outubro de 2008, após a realização de mobilizações na porta da fábrica – na entrada dos trabalhadores do horário da oito horas da manhã. A empresa acionou a polícia e os diretores do Sindimet foram detidos, durante todo o dia, para prestar depoimento¹¹¹. Neste caso específico, tratou-se de uma clara tentativa de desarticular a construção de uma paralisação dos metalúrgicos de Minas Gerais, prevista para o dia 15 do mesmo mês. Nos últimos anos, intervenções da polícia similares a essa têm se tornado algo comum na porta da VMTM, sempre que há tentativas de mobilização antes da entrada dos trabalhadores na empresa. Isso porque, nos dias de presença dos sindicalistas, a direção da empresa orienta que os ônibus dos trabalhadores entrem na fábrica, ao invés de deixá-los na portaria. Diante dessa situação, os sindicalistas tentam

¹⁰⁹ “Às vezes o cara é promovido para um cargo de chefia e o chefe chega nele e fala: ‘vai desfiliar’. [Esses dias] nós tivemos dois caras aqui, filiados antigos, que vieram desfiliar” (EDVANDO, julho de 2009).

¹¹⁰ Os 24 membros da diretoria possuem estabilidade no emprego durante 4 anos: os 3 anos de mandato e o ano seguinte. Assim, os diretores que não entram na chapa para as eleições seguintes têm ciência de continuarão na empresa por muito tempo.

¹¹¹ Fonte: <http://www.conlutas.org.br/exibedocs.asp?tipodoc=noticia,%20noticia&id=1839> (Acesso em 12/9/2009).

barrar a entrada dos ônibus e se cria o conflito entre diretores sindicais, a empresa e com grupos de trabalhadores contrários ou indispostos em relação à ação do sindicato, o que dá margem ao acionamento da polícia. Um jornal do sindicato denuncia essa “criminalização” de suas ações, que conta com o apoio ou a aceitação de parte dos trabalhadores:

a ação dos pelegos tentando agradar a empresa chega às raias da loucura. Quando o Sindicato faz manifestação na portaria da fábrica são registrados vários boletins de ocorrência. Os trabalhadores do horário administrativo e das empreiteiras precisam participar das atividades do Sindicato, evitando que os puxa-sacos tentem criminalizar as ações do movimento sindical. A luta é de todos (FOLHA DO ZINCO, 2007, p. 2)¹¹².

Além dessa ação mais agressiva frente às tentativas de mobilização feita pelos dirigentes sindicais, configura-se uma tentativa cotidiana de isolamento dos sindicalistas dentro da fábrica. De supervisores até operadores, todos evitam o contato com diretores sindicais. Edvando – que é o atual presidente da entidade e não é liberado para atividade sindical – relata que os trabalhadores em geral têm receio de serem vistos em contato com ele:

Ninguém confia em você, ninguém conversa com você, você é isolado dentro da empresa. Eu tenho colegas de serviço que não conversam mais comigo dentro da empresa, com medo do chefe ver [e falar]: “ah, tá conversando com dirigente sindical, com o presidente do sindicato” (...). Tem operador que está conversando comigo e aparece o chefe, aí o cara corre mesmo. Às vezes ele está ali contando as coisas que tão acontecendo ali dentro, se chegar o chefe, já era, já esquece tudo que tava falando, e corre.

Na cantina, por exemplo, se eu sentar perto da chefia, na ponta da mesa, num instante eles acabam de comer e saem (...). Se tem um trabalhador lá e ele está conversando com você numa boa, chegou o chefe, num instante ele engole aquilo. O cara tem medo de conversar com a gente e o chefe estar vendo. Quando chefe não está perto, o cara fica lá do lado, fica a vontade, reclama [da empresa], mas chegou um chefe, acabou [os problemas], tudo fica bom pra ele. É discriminação contra a gente mesmo (EDVANDO, julho de 2009).

Segundo o dirigente sindical, “eles querem, de todas formas, tentar enfraquecer o sindicato, de todas as formas, o recurso que tiver ao alcance deles, eles tentam” (EDVANDO, julho de 2009). Essa postura constitui um desdobramento “natural” dos princípios orientadores da reestruturação produtiva na empresa, fundada na idéia de compromisso e de envolvimento dos trabalhadores com os interesses da empresa. Nesse sentido, pode-se dizer que a reestruturação produtiva toyotista avança na medida em que consegue impor vitórias sobre o sindicalismo mais combativo. Se não é possível eliminar essa forma “obsoleta” – de acordo com o discurso empresarial – de atuação sindical, é necessário, pelo menos, combatê-la e desarticulá-la. Em

¹¹² No mesmo material, a entidade valoriza, por outro lado, a conduta dos trabalhadores que apóiam as lutas: “a ‘bola cheia’ do mês de setembro vai para todos os trabalhadores que acreditam na Diretoria do Sindicato. Os companheiros reconhecem a luta dos diretores em busca de melhores condições de trabalho e de salários. Quem luta, conquista!” (FOLHA DO ZINCO, 2007, p. 2).

outras palavras, se o sindicato não se dispõe a se tornar mais um “parceiro”, ele deve ser duramente combatido pela empresa e também pelos próprios trabalhadores que estiverem dispostos a demonstrar seu “compromisso”.

2.3. PLR e faixas salariais diferenciadas

Além dos elementos mais claramente coercitivos, pode-se encontrar contrapartidas – mesmo que, em alguma medida, ilusórias – que recompensem os trabalhadores e os levem a aderir ao processo de reestruturação. Nesse ponto, as estratégias de remuneração do trabalho têm um papel decisivo. No caso da VMTM, dois fatores importantes – além de toda dimensão discursiva da “polivalência”, da “gestão participativa” e dos brindes por sugestões de melhoria – são a *remuneração diferenciada*, com faixas salariais diversificadas para trabalhadores de mesma função, e, principalmente, o *programa de participação nos resultados* (PPR), que propicia, anualmente, uma remuneração extra ao conjunto dos trabalhadores, em caso de realização das metas estabelecidas.

Coriat (1993, p. 88) aponta que muitas empresas que passaram por processos de implantação dos princípios do toyotismo se utilizaram, para obter algum grau de consentimento e envolvimento dos trabalhadores, da tática do “salário por antiguidade”, ou seja, elevação do salário de acordo com o tempo de vínculo com a empresa, o que certamente gera um interesse maior do trabalhador em permanecer no mesmo emprego, se comprometendo de forma mais ativa com as metas empresariais. Na VMTM, a estratégia de *remuneração diferenciada* tem função semelhante: existem faixas salariais diferenciadas para trabalhadores que ocupam posto idêntico na empresa.

Na estrutura da VMTM temos, por exemplo, os postos de “operador I”, “operador II” e “operador III”, que contam com salários diferentes. Apenas essa divisão já seria um importante incentivo ao envolvimento em busca de uma melhor posição – que, nesse caso, seria o posto III. Porém, não pára por aí: somente no posto de “operador I” existem 11 faixas salariais, com variação – nada desprezível – de cerca de 23% entre o menor e o maior salário. Isso acontece em todas as funções¹¹³. A diferença dessa estratégia de “emulação individual” (ALVES, 2000, p. 51) em relação à do “salário por antiguidade” é que, na VMTM, em cada posto (operador I, por

¹¹³ O posto de “Mantenedor III”, por exemplo, possui 10 faixas salariais com variação em torno de 35% entre o menor e o maior salário (Dados de 2007).

exemplo) não existe um critério anunciado que justifique o pertencimento a determinada faixa salarial. Esse fato garante alguma eficácia para o envolvimento dos trabalhadores, pois não se sabe exatamente o que se deve fazer para subir de faixa, mas se tem a absoluta certeza de pelo menos uma condição para tanto: *dedicação máxima e envolvimento com a empresa*. Uma edição de 2007 do jornal do Sindimet afirma que, na VMTM, “tem função com até dez faixas salariais” e, tratando especificamente do setor de Laboratório Químico, afirma que “continua a via sacra para a equiparação salarial no setor. Até agora só foram beneficiados os membros da Comissão¹¹⁴. Será que para conseguir reajuste tem que ser pelego? Ô dúvida cruel” (FOLHA DO ZINCO, 2007, p. 2).

Porém, nos parece que a contrapartida mais importante na VMTM, em busca do comprometimento, é o Programa de Participação nos Resultados (PPR). O mecanismo foi instituído na empresa em 1996, mas um ano antes já se pode verificar o debate a respeito do assunto na empresa. Um jornal da CIPA, em 1995, apresenta uma coluna intitulada “Filosofia de Qualidade no Brasil vem desde 1948”, com um texto adaptado de Monteiro Lobato, em que se define o trabalhador como um dos “sócios” da empresa. Segundo o texto, um negócio empresarial é composto por três elementos: o sócio-consumidor, o sócio-operário e o sócio-capitalista. Sendo assim, todos os “sócios” tem direito à participação nos lucros. Os consumidores “lucram” recebendo produtos de qualidade, os colaboradores (sócios-operários) “lucram” com aumentos no salário e o sócio-capitalista recebe uma remuneração, pois forneceu capital necessário para a montagem da indústria – a célebre idéia de que o capitalista merece ser recompensado porque fugiu dos prazeres do consumo improdutivo e prestou um serviço à sociedade ao fornecer os meios de produção. Nessa “associação”, é dever do capitalista contentar-se com uma soma justa – para não sacrificar os demais sócios –, cabendo ao “sócio-operário” a “preocupação constante de produzir com mais alta produtividade e com eficácia” (JORNAL DA CIPA, 1995, p. 1) para que a empresa seja saudável e sua recompensa seja proporcionalmente digna. Está colocada, assim, a concepção que se quer trazer com a participação nos resultados.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) está na Constituição brasileira desde 1946 (e foi reafirmada na Constituição de 1988), porém, apenas em 1994, no governo Itamar, com a

¹¹⁴ O termo refere-se à comissão de trabalhadores formada – tanto em 2004 quanto em 2007 – para pressionar o sindicato a realizar a assembléia para negociação da jornada de oito horas nos turnos de revezamento.

implantação do Plano Real, foi regulamentada através de medida provisória. Como aponta Krein (2007), a partir da sua regulamentação, a PLR se expandiu intensamente (principalmente nas médias e grandes empresas do setor industrial), tornando-se o principal mecanismo de flexibilização do padrão de remuneração, num contexto em que se busca reduzir de todas as formas os custos fixos. Em alguma medida, o que explica esse avanço da PLR é a sua eficácia para as empresas e sua boa aceitação entre os trabalhadores, o que caracteriza um certo “consenso” sobre o instrumento em si – apesar das muitas tensões na definição dos critérios e na sua aplicação.

Nesse sentido, as vantagens para as empresas são claras: 1) por ser considerada uma remuneração *não-salarial*, não incidem (sobre o pagamento da PLR) os encargos sociais e os benefícios indiretos, vinculados ao salário nominal; 2) por estar vinculada aos lucros e/ou aos resultados de produtividade da empresa, a PLR adapta parte dos custos com remuneração às flutuações do mercado¹¹⁵; 3) a premiação financeira, através da PLR, constitui um incentivo para que o trabalhador se envolva para o cumprimento das metas do acordo (KREIN, 2007, p. 264).

Do ponto de vista dos trabalhadores, a longo prazo, trata-se de uma medida absolutamente negativa, pois está inserida numa tendência de diminuição dos reajustes definitivos no salário nominal. Por outro lado, numa perspectiva de curto prazo, a PLR comumente é vista como forma de obter uma “bolada extra”, sendo, portanto, uma forma de tirar alguma vantagem num quadro de regressão de benefícios (idem, ibidem, p. 266). Levando em conta o contexto de instabilidade e insegurança, esse elemento (de curto prazo) predomina entre os trabalhadores e, por isso, raramente se percebe na VMTM alguma crítica “de fundo” ao mecanismo – o que existe, e muito, são críticas aos limites e aos critérios da divisão da PLR.

Em um boletim da empresa, Mário Ermírio de Moraes (diretor geral da empresa) afirma que o programa tem “como objetivo uma espécie de remuneração variável para os colaboradores, vinculada à superação de metas anuais negociadas com uma Comissão de Empregados”, e ainda critica os sindicatos de Três Marias e Vazante, pois estes reivindicam valores fixos, sem vínculo

¹¹⁵ Em função desses aspectos, a PLR pode ser considerada um dos aspectos gerais constitutivos da reestruturação, já que, mais do que uma concessão, é um elemento de flexibilização e precarização, visando a adaptação das condições dos trabalhadores às flutuações do mercado. Por isso, a apresentação deste mecanismo poderia ter sido feita no primeiro capítulo. Porém, deixamos para fazê-lo neste em função da sua capacidade persuadir os trabalhadores a buscarem as metas, mesmo que eles tenham consciência, em graus variados, dos limites e sentidos do Programa.

com os resultados (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 7)¹¹⁶. Como indicado pelo diretor da empresa, o acordo é realizado a partir de uma Comissão de Negociação, que é composta por quatro membros, sendo dois eleitos pelos trabalhadores, um indicado pela empresa e outro que deveria ser indicado pelo Sindimet, que, porém, se nega a participar. Segundo o sindicato, a entidade não teria qualquer poder real na definição dos critérios e valores, pelo fato de que os dois trabalhadores eleitos não podem ser da diretoria do sindicato e não possuem estabilidade no emprego – por isso, tendem a não se opor aos desígnios da empresa. Além disso, os critérios de definição dos valores já chegam prontos à comissão e a empresa não se dispõe a liberar informações a respeito de seus balanços financeiros¹¹⁷. Ainda segundo o Sindimet, os resultados estipulados pelas metas do Programa são “absurdos” e têm gerado doenças e acidentes na empresa. Vejamos, então, mais de perto como funciona o programa na VMTM.

O primeiro acordo firmado em 1996 definiu

que a participação ocorrerá quando a empresa atingir, no final do exercício, lucro superior a 3% calculados sobre o patrimônio líquido em 31 de dezembro de 1996 (excluídas as receitas não-operacionais e os resultados de participações societárias). São também condições de participação a superação das metas de 80% de satisfação dos clientes externos e de 70% de redução dos acidentes de trabalho em relação aos números de 1995. (CMM NOTÍCIAS, 1996, p. 4).

Porém, o resultado desse acordo gerou grande tensão na fábrica. Isto porque o programa havia criado uma certa expectativa para conjunto dos trabalhadores, que foi totalmente desfeita quando a empresa divulgou valores irrisórios para muitos setores da empresa:

No primeiro acordo de PLR, na época era PLR, nesse acordo eles fizeram metas para diversos setores. Aí o que ocorreu? Tinha um setor que ia receber 400 reais, como tinha setores que iam receber 50 reais. E isso criou uma revolta, foi a primeira vez que eu vi a base contra qualquer coisa (...). Tanto é que, da fábrica o pessoal ligou pedindo que a gente fizesse uma assembléia pra discutir a questão do PLR quando saiu o resultado. Nós fizemos uma assembléia de casa cheia e a turma virou e falou o seguinte (isso era em torno de 8 horas da noite, 7 e meia ou 8 horas da noite): “nós vamos parar aquela fábrica é agora”. Aí um “gaiato” gritou lá: “fecha o portão!”. (...). Nós saímos daqui do sindicato direto pra portaria da fábrica, atravessamos essa BR [rodovia BR-040] no escuro, nós fomos a pé, montamos o carro de som aqui às pressas, ainda era daquelas cornetonas, montamos o carro de som às pressas aqui pra poder ir pra portaria de fábrica. No meio do caminho uns disseram que iam em casa avisar a esposa, outros iam fazer num sei o quê. Uma turma desapareceu, [mas] até que não teve uma queda muito grande não. Nós chegamos lá com um número estrondoso de trabalhadores. E nós tínhamos já o gerente

¹¹⁶ O que está em jogo nesta disputa é o fato de que o aumento na parte “variável” da remuneração de trabalhadores não traz elevação dos encargos sociais da empresa e, por isso, não conta para 13º salário, FGTS, aposentadoria etc.

¹¹⁷ Por isso, o sindicato move um processo contra a empresa em função da não participação (real) do sindicato no PPR.

esperando e o camarada que respondia (...) como RH. (...). E a turma chegou, “vamo parar, vamo parar”, palavras de ordem e tal (BIGU, julho de 2007).

Na ocasião, um gerente da empresa pediu o prazo de um dia para que a empresa pudesse apresentar uma nova proposta para os trabalhadores, que aceitaram, mas com a ameaça de pararem a fábrica caso a proposta não fosse satisfatória. No dia seguinte, negociou-se um valor único, em torno de 400 reais, para todos os funcionários, o que foi considerado uma grande vitória para os trabalhadores, levando em conta que o valor do salário mínimo entre 1996 e 1997 era de 112 reais e que, pelos resultados iniciais, alguns receberiam cerca de 50 reais.

Depois do primeiro acordo, a única mudança mais essencial no Programa foi que o *lucro* da empresa saiu dos critérios de distribuição, restando somente a *participação nos resultados* (PR). Aliás, essa tem sido a forma adotada na maior parte das empresas (KREIN, 2007, p. 276). A cartilha da PR de 1997 dá a explicação da empresa para a mudança: “o lucro não foi parte das negociações do Acordo da PR/97, por causa do alto prejuízo que a CMM teve ano passado e por causa do preço do Zinco que pode subir ou baixar a qualquer momento sem nenhum controle de nossa parte”. (P.R./97, 1997, p. 10). Apesar dessa justificativa nebulosa, o fator decisivo para a mudança é que o cumprimento de metas estabelecidas (tanto quantitativas quanto qualitativas), sem vinculação com os lucros, é o que mais interessa à empresa, porque submete todo o programa ao critério de metas específicas e não coloca a necessidade de divulgação dos rendimentos financeiros da unidade. Como afirma Krein,

As metas atendem à especificidade de cada empresa ou setor. Elas estão vinculadas a um processo de redução de custos, aumento da produção e da produtividade, ampliação das vendas e da rentabilidade, introdução de novas técnicas de gestão/qualidade e, ainda, estímulo para mudanças comportamentais dos trabalhadores (absenteísmo, acidentes, empenho etc). (KREIN, 2007, p. 277).

Na VMTM, as “metas qualitativas” estão ligadas, em primeiro lugar, à participação e à adesão em relação algumas ferramentas de gestão: trabalhadores que não integram “grupos Cresce” ou que não realizam o número mínimo mensal de ORTs, perdem uma parte do valor do prêmio. Além disso, inclui-se nas metas qualitativas o controle de acidentes e outros aspectos da vida na fábrica. São aspectos, no mínimo, curiosos. Por exemplo, se o número de acidentes for superior ao limite estabelecido, os trabalhadores perdem uma parte da remuneração da PR, o que dá a entender que os funcionários desejariam trabalhar em condições inseguras e os empregadores, extremamente benevolentes, estariam fazendo de tudo para que eles se cuidem

mais¹¹⁸. Porém, a “preocupação” da empresa em relação aos seus funcionários não se esgota neste ponto. Além de não se acidentarem, os trabalhadores devem diminuir sua “fome por produção” e passar respeitar seus horários de refeição. Isso é o que parece, pois um jornal do Sindicato informa que, no período 1999/2000, os trabalhadores perderam 5% da PR porque a empresa foi multada pelo Ministério do Trabalho pelo não cumprimento do horário de almoço (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Em resumo, a empresa impõe metas quantitativas estratosféricas, que impedem que o horário de almoço seja respeitado e acaba por levar uma multa, mas quem paga são os trabalhadores.

Dessa forma, cria-se uma concepção, já indicada pela ORT e APR, em que a *responsabilização dos trabalhadores* atinge o nível máximo, pois eles se tornam responsáveis inclusive pelo (des)cumprimento da legislação trabalhista, o que contribui para que problemas sejam “abafados” e alguns acidentes (menores) não sejam registrados através da CAT. Como afirma Antunes (2003, p. 205), trata-se da tentativa de transformar o trabalhador em um “déspota de si próprio”, que deve vigiar a si e aos colegas e tornar-se responsável por acidentes, imprevistos e uma série de acontecimentos do dia-a-dia na fábrica¹¹⁹. Assim, a empresa e seus mecanismos de pressão por acréscimos de produção “desaparecem” de cena, e o que se vê são os trabalhadores “forçados” a respeitar seus próprios direitos e a vigiar os colegas, sob o risco, inclusive, de arcarem com as multas – através de dedução no valor da PR – caso algum órgão fiscalizador indique desrespeito à legislação trabalhista. Como aponta Linhart (2008, p. 67-68), coexistem “lógicas contraditórias de gerenciamento”, pois se articulam, por um lado, o *envolvimento*, com a tentativa de “mobilização da subjetividade”, e, por outro lado, a intensificação do controle, através de normas “onipresentes”.

Porém, o elemento decisivo do PPR são as “metas quantitativas” (ou seja, metas de produção), já que a vinculação entre os resultados produtivos e o recebimento do “bônus” é essencial para o engajamento do trabalhador. Um jornal da empresa, quando o programa estava em fase de elaboração, já anunciava: “a participação nos resultados deve ser um sistema que visa ao aumento da produtividade, com satisfação das partes envolvidas” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p.

¹¹⁸ Não queremos negar que possa haver condutas de negligência por parte dos próprios trabalhadores em relação aos equipamentos e condições de segurança. Porém, o que buscamos indicar é a aparente inversão dos interesses, a ponto dos trabalhadores receberem, como meta da empresa, a orientação de não se acidentarem.

¹¹⁹ Um dos trabalhadores entrevistados critica a postura de “culpabilização” dos trabalhadores: “o cara não acidentou porque quis não. Você tem que ver o que aconteceu. Não sei quem é o doido que vai querer [se acidentar]. Eles querem jogar toda a culpa no operador, isso aí eu já vi demais lá” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2009).

2). No entanto, os critérios estabelecidos definem uma remuneração diferenciada por cargos e por setores, e não uma divisão equânime entre todos os trabalhadores da empresa. Além disso, trata-se de um claro processo de intensificação do trabalho pelo mecanismo de “gestão por resultados” (DAL ROSSO, 2008, p. 131), pois a produção de cada ano torna-se o “marco zero” para a definição da meta do ano seguinte. Em outras palavras, o resultado atingido em um ano torna-se, no ano seguinte, o patamar mínimo a partir do qual serão estabelecidas novas metas para superação¹²⁰. Como *não há uma reformulação da base técnica e organizacional da empresa a cada ano*, trata-se de uma tentativa clara de incremento da extração de mais-valia relativa, por meio da intensificação do trabalho, disfarçada pela noção genérica de “produtividade”. Como afirma Bigu,

A empresa se apropria da produção do ano anterior, que é sempre uma meta quase que impossível, mas os trabalhadores *com menos gente e também com a mesma tecnologia*, eles vem se superando. Obviamente que isso vem acarretando também um acréscimo nas doenças profissionais (...). A empresa se apropria disso e, no ano seguinte, aquilo que foi atingido se transforma no marco zero, *se atingir aquele mesmo tanto, você não tem PLR* [na verdade, PR], você só tem, se você atingir mais. Então as metas são sempre mais “audaciosas”, *o ponto zero é o marco do que você atingiu no ano anterior*. Então essa concepção de PLR para nós é extremamente ruim para os trabalhadores, mesmo porque ela vai se apropriando indevidamente da produção dos anos anteriores. Se a gente tivesse a mesma produção e estivesse recebendo o mesmo patamar, talvez fosse até justo, mas nós superamos a produção e continuamos recebendo dentro do mesmo patamar de 97 [cerca de um salário nominal e meio]. (BIGU, janeiro de 2010).

No entanto, na cartilha da PR do ano de 1997, Mário Ermírio de Moraes (diretor geral), com toda a tranquilidade de quem vive do trabalho alheio, traz uma mensagem de incentivo e aponta que o caminho para a superação contínua das metas é a disciplina em relação às ferramentas de gestão:

Se por um lado a meta é *arrojada*, por outro lado sabemos que é perfeitamente possível superá-la. Basta estudar esses conceitos e compreender a metodologia de como implementar essas ferramentas de gestão, que os resultados reverterão no decorrer de 1997. (P.R.97, 1997, p. 1).

A partir do que foi apresentado, é importante destacar que o PPR não constitui uma forma de “partilha”, mas uma “concessão” plenamente enquadrada no âmbito dos princípios orientadores da reestruturação. Para a empresa, trata-se de garantir – como afirma Gramsci (1984, p. 407) para o contexto do fordismo – “o nível de vida adequado aos novos modos de produção e

¹²⁰ Por isso que o ex-funcionário 1 da empresa alerta, em tom de ironia: “é igual eu falo, se você for bater metas, você bate elas no mínimo possível, porque senão no outro ano (...). Daí a pouco como é que você vai bater meta? Não tem como não.” (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

de trabalho, que *exigem dispêndio particular de energias musculares e nervosas*”, o que, no caso do toyotismo, significa conceder “o mínimo necessário para que os operários se sintam mobilizados, responsáveis e dispostos a aceitar a flexibilidade” (GOUNET, 1999, p. 88). Neste caso, trata-se de uma concessão altamente vantajosa para a empresa, pois o resultado é um aumento de produção, com apenas uma parte deste acréscimo sendo “partilhada”¹²¹. Para explicar este aspecto, Gounet (1999, p. 104) dá o exemplo de uma empresa que obtém um “ganho de produtividade” (no sentido dado pelo autor, a intensificação do trabalho estaria incluída neste acréscimo) da ordem de 25% e retribui 3% aos trabalhadores, sob a forma de bônus. Dessa forma, a empresa obtém um aumento de 22% na “produtividade”, o que significa incremento da exploração sobre os trabalhadores. Portanto, o cumprimento das metas, apesar da “fatia” destinada aos trabalhadores, aumenta os rendimentos globais da empresa. Nesse sentido, Mészáros aponta que “as reivindicações e exigências dos trabalhadores, em seus confrontos constantemente renovados com o capital, só podem ser atendidas na medida em que se acomodem dentro desse quadro orientador [o imperativo material da lucratividade]” (MÉSZÁROS, 2002, p. 667). É nesse sentido a fala de um operador perguntado sobre a PR da empresa: “pelo tanto que nós ralamos é muito pouco. Todo mundo sabe que se for pelo lucro nós ganharíamos umas quatro vezes mais. Então não compensa, é uma pequena parte mesmo” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007).

Porém, essa não é uma opinião geral na VMTM. Dentro da fábrica, a PR recebe muitas críticas porque a divisão não é equânime¹²² e porque é difícil acompanhar os critérios de avaliação do cumprimento das metas. Apesar disso, não deixa de se constituir como uma importante contrapartida para o chamamento ao envolvimento do trabalhador na luta empresarial por produtividade e aumento dos rendimentos. Nesse sentido, o Trabalhador 4 quando perguntado sobre o PPR, é bastante direto: “[é] muito bom, é um estímulo a mais para correremos atrás dos resultados” (TRABALHADOR 4, julho de 2007). Isso ocorre de fato. Um boletim da empresa, de 1998, aponta, euforicamente, que o Programa daquele ano promoveu uma “mudança

¹²¹ É o mesmo mecanismo que explica o fato de que a Ford incrementou a exploração ao aplicar os seus métodos de produção, apesar de ceder inicialmente um salário que representava o dobro da média da época: os cinco dólares diários. Neste ponto, é importante não cair na armadilha de se relacionar exploração somente a baixos salários, já que um salário acima da média pode “esconder” uma exploração também acima da média.

¹²² Segundo o presidente do Sindimet, no acordo de 2008, o valor recebido por um operador de produção é cerca de dez vezes menor do que o recebido por chefes ou supervisores. Ainda de acordo com o diretor, o valor (anual) é pago em duas vezes e, para um operador, cada parcela equivale a cerca de 70% do seu salário, variando de acordo com cumprimento de metas individuais (participação em grupos Cresce, preenchimento de ORT etc.).

de cultura” nas Unidades, provando que “é uma grande ferramenta de motivação de pessoas”. Isso porque os resultados foram surpreendentes: no primeiro semestre de 1998, “a maior parte das metas, nas três unidades da CMM, foi superada ou equiparada desde a implantação do programa” (VMM EM AÇÃO, 1998, p. 7).

Já o trabalhador 5 considera o PPR um ótimo programa “porque demonstra um pouco sobre nossa valorização no rendimento da empresa” (TRABALHADOR 5, julho de 2007). Essa opinião abre caminho para a discussão de outro aspecto, não menos importante, do programa: o elemento ideológico embutido no PPR, já indicado na idéia de “sócio-operário”. Isso porque o PPR representa uma ferramenta pedagógica para o empresariado, na tentativa de deslocar a contradição entre capital e trabalho e incutir a noção de que os interesses são comuns ou, pelo menos, complementares. A matéria que informa a realização do acordo na VMTM no seu primeiro ano é emblemática:

Um passo dos mais importantes no sentido da *integração capital/trabalho* acaba de ser dado pela CMM, com a concretização das negociações para o estabelecimento de um plano de Participação nos Lucros e Resultados – PLR, que começa a vigorar este ano. (...) O *critério fundamental é o comprometimento* destes [empregados] com as metas gerenciais da empresa, criando um *vínculo de solidariedade* que torna ainda mais firme a sua *condição de colaboradores*. (CMM NOTÍCIAS, 1996, p. 4, grifos nossos).

Uma publicação da empresa, de outubro de 1998, aprofunda essa linha, expondo a fala do gerente geral de metalurgia da unidade de Três Marias: “todos os ganhos de melhoria que a empresa tem – qualidade, redução de custo, aumento da produção, segurança do trabalho – são benefícios que revertem para o próprio empregado” (VMM EM AÇÃO, 1998, p. 7). O mesmo texto acrescenta que “a evolução das relações trabalhistas está neste tipo de troca” e completa: “hoje em dia, todo empregado é sócio da empresa” (idem, ibidem). Na verdade, essas premissas já podem ser encontradas nas formulações de Taylor:

A maioria dos homens acredita que os interesses fundamentais dos assalariados e de seus empregadores são necessariamente opostos. Pelo contrário, o sistema de direção científica tem por base firme convicção de que *os verdadeiros interesses das duas partes são unos e idênticos*: que a prosperidade do empregador não pode existir de forma duradoura caso não seja acompanhada pela do assalariado e, inversamente, que é possível dar ao operário o que ele mais deseja (salários elevados) e ao empregador o que ele busca ardentemente (um baixo preço líquido da mão-de-obra). (TAYLOR *apud* GOUNET, 1999, p. 95).

O que o modelo toyotista faz é aprofundar estes elementos e dar novos contornos (de instabilidade e “flexibilidade”), com a PR tendo uma importância destacável no caso da Votorantim Metais. A idéia de que “estamos no mesmo barco”, reforçada pela concorrência

intercapitalista, leva a suposição de um “interesse partilhado dos capitalistas e dos trabalhadores em operar articuladamente para elevar esse lucro e em seguida partilhá-lo” (GOUNET, 1999, p. 95). Dessa maneira, esse chamado à colaboração de classes constitui a tentativa de realização de um *novo compromisso social*, entre capitalistas e trabalhadores, adaptado às novas configurações do capitalismo em crise, para as quais o “pacto fordista e keynesiano” não apresentou condições de dar respostas.

2.4. A responsabilidade social empresarial como estratégia complementar

O “novo compromisso social” buscado pelo empresariado pode ser caracterizado como a tentativa de rearticulação da hegemonia burguesa, no sentido dado por Gramsci, de direção política, intelectual, moral e ética da sociedade. Neste sentido, uma classe dominante é hegemônica quando seus interesses e valores são apresentados e aceitos – mesmo que de forma tensa e contraditória – como interesses e valores do conjunto da sociedade, obscurecendo o caráter da dominação de classe que estrutura as relações sociais. Sendo assim, levando em consideração que “a hegemonia vem da fábrica” (GRAMSCI, 1984, p. 381), a reestruturação produtiva analisada até aqui tem todas as características para ser considerada um elemento estruturante da hegemonia burguesa nas últimas décadas. Esse aspecto se evidencia na tentativa de tornar universais os interesses capitalistas, a partir da idéia de “interesses comuns” entre trabalhadores e burgueses. Nesse sentido é que Braga fala da emergência, com a reestruturação produtiva, de uma “‘nova empresa’ caracterizada, sobretudo, por seus supostos valores coletivos remetidos aos apelos pela consolidação de uma verdadeira ‘comunidade’, onde não existam interesses *antagônicos*, mas sim *solidários*” (BRAGA, 1996, p. 253).

Nesse ponto, ganha importância o tema da “responsabilidade social empresarial” (RSE). Apesar de nascer na fábrica, a hegemonia não se restringe, de forma alguma, a ela, devendo se constituir através dos aparelhos privados da sociedade civil. Por isso, cabe dar destaque à atuação da VMTM na “comunidade” de Três Marias como um todo, principalmente, no que se refere às ações e aos projetos ligados à questão da RSE. Esse assunto tem ganhado cada vez mais relevância na medida em que um número maior de empresas se reivindica, através de propagandas e selos, “socialmente responsável”.

No discurso empresarial, a responsabilidade social é identificada como um novo padrão de comportamento das empresas, que se manifesta em relações mais “harmônicas” e “éticas” com

os seus trabalhadores (agora “associados” ou “colaboradores”), fornecedores e clientes. Além disso, a RSE se refere ao desenvolvimento de ações junto à comunidade, relacionadas principalmente com a “questão ambiental” ou com projetos culturais e sociais. É nesse sentido, o Diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Metais defende as iniciativas:

A nossa visão é de que uma empresa moderna não pode se restringir a gerar empregos e impostos, que é sua obrigação. Ela tem que ir além disso, precisa atuar de maneira corporativamente responsável. Tem que cuidar, além do interesse dos acionistas, também dos interesses dos empregados, cuidar do meio ambiente, ter uma boa relação e tentar participar do desenvolvimento da comunidade onde está inserida (PRAZER EM AJUDAR, 2004, p. 18).

O grupo Votorantim tem se destacado no que se refere à RSE, através do Instituto Votorantim, criado em 2002 para organizar, sistematizar e ampliar as ações sociais já desenvolvidas pelo grupo nos anos anteriores. No ranking nacional de RSE divulgado pela revista Carta Capital, a empresa aparece na nona posição. Além disso, nessa mesma edição se diz que a Votorantim “de tão voltada a questões estruturais do país faz com que seu líder [Antônio Ermírio de Moraes] deixe de ser apenas empresarial e se transforme em ‘líder institucional’” (CARTA CAPITAL, 2004), o que demonstra a legitimidade e o respaldo que o desenvolvimento de ações sociais traz ao grupo Votorantim.

O foco do Instituto Votorantim é a educação de crianças e, principalmente, a formação de jovens de 15 a 24 anos, enfatizando aspectos ligados à inserção social e ao desenvolvimento profissional. Segundo dados internos de 2005, o instituto atua em 143 municípios, envolvendo 4,5 mil educadores e mais de 25 mil jovens. Na cidade de Três Marias, a Votorantim Metais desenvolve ajudas esporádicas à APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) da cidade e participa de projetos e eventos que trabalham a questão ambiental, como a “Semana do Meio Ambiente”, patrocinada pela empresa¹²³.

Porém, a expressão máxima da atuação social da empresa em Três Marias é o desenvolvimento do projeto *Comunidade Criativa*, mantido pela Votorantim Metais desde 2001,

¹²³ O trabalho realizado no que se refere à questão ambiental tem o objetivo de desfazer a imagem da “empresa poluidora” obtida pela VMTM na região de Três Marias. Porém, não é tarefa fácil, por 14 anos (entre 1969 e 1983) a empresa despejou rejeitos de metais pesados no rio São Francisco. Depois que foram construídas as barragens ainda existem problemas constantes com vazamentos. Estudos ambientais comprovaram que o solo, a água e os sedimentos da região estão contaminados, existindo locais com 528.000% acima do nível máximo permitido de zinco. Em 2005, calcula-se 80 toneladas de peixes mortos pela poluição do rio, prejudicando dramaticamente a vida das populações ribeirinhas (MANIFESTO. *Antonio Ermírio de Moraes e Votorantim Metais: Inimigos do Velho Chico!*, fev. 2006.).

em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura do município. Atualmente são 10 escolas atendidas – envolvendo instituições de ensino municipais e estaduais das zonas urbana e rural – e, segundo dados da Votorantim Metais, o projeto já capacitou cerca de 1100 educadores e beneficiou 3,6 mil alunos. Segundo a coordenadora do projeto, “o programa é baseado em quatro pilares”: 1) infra-estrutura escolar: destinação de recursos para reformas, melhorias e ampliações (geralmente construção de quadras esportivas) nas instalações das escolas; 2) capacitação dos professores: cursos de “capacitação artística” para os professores; 3) “educação com arte”: oficinas artísticas (artes plásticas, música e dança) com o intuito de valorizar a cultura popular, principalmente em suas manifestações regionais; 4) mobilização social: divulgação para a comunidade dos resultados do projeto, através do canal Futura, de exposições nas escolas e de apresentações dos trabalhos de maior destaque em praça pública – essas últimas acontecem no fechamento de cada ano.

Bigu apresenta uma crítica contundente à suposta “responsabilidade social” da empresa:

A empresa desenvolve um discurso sobre a responsabilidade social. Na prática, a empresa coopta as lideranças sociais e elas fazem a correia de transmissão junto à população. A Comunidade Criativa atua diretamente com as escolas do município, ao meu ver o intuito é cooptar e influenciar a consciência da população infantil. O processo de exploração nasceria a partir das bases. A empresa divulga as ações em relação a sociedade como a ajuda a APAE, a doação de computadores velhos a várias entidades, doação de equipamentos em cumprimento aos TACs [Termos de Ajustamento de Conduta] impostos sobre a poluição do Rio São Francisco. As ações da empresa são sempre voltadas para buscar aumentar a produção, não se importando com o número de trabalhadores doentes. (BIGU, julho de 2007).

Ainda de acordo com o sindicalista, os trabalhadores não dão crédito à temática da responsabilidade social empresarial. Segundo ele, “só os representantes da comunidade que difundem o discurso de responsabilidade social” (BIGU, julho de 2007). Porém nos parece que esta é mais a sua vontade do que a realidade concreta. Essa crítica mais radical à RSE não parece tão difundida ou, pelo menos, não é verbalizada pelos trabalhadores da empresa em geral. Um outro empregado, o trabalhador 6, exalta:

É um trabalho magnífico que eles fazem! (...) Eu acho que isso é válido e tem que ser feito mesmo. Ela faz isso espontaneamente... eu trabalho no grupo Votorantim, eu tenho uma ligação com o grupo Votorantim (não sou “puxa-saco” da Votorantim não) desde 73 (...). Meu primeiro emprego de carteira assinada foi na Votorantim como *office-boy*. A Votorantim sempre preocupou, sempre em todas as unidades que eu trabalhei (...), sempre preocupou em estar mostrando à comunidade alguma coisa que ela fazia, não por propaganda não, estava ajudando as pessoas (...). Eu acho que isso não é por propaganda não, é por convicção, talvez não das pessoas aqui, mas do Antônio Ermírio que sempre

passa para as pessoas que esse trabalho de comunidade, esse trabalho criativo, essas coisas (...). Sempre ele [Antonio Ermírio] teve essa postura, então ele fez com que as pessoas que trabalhassem com ele tivessem também essa visão que a comunidade é importante pra empresa. (TRABALHADOR 6, julho de 2007).

Essa idéia, de que se trata de uma atitude quase que “desinteressada” da empresa, é amenizada em seguida pelo próprio trabalhador:

Se a empresa tá dentro da comunidade e não faz nada pela comunidade, que interesse a comunidade vai ter que a empresa fique aqui? Então eu acho muito importante que eles façam isso e eu acho que não é por propaganda não. É por convicção mesmo que eles fazem (TRABALHADOR 6, julho de 2007).

Essa avaliação pode ser identificada também na fala de outro trabalhador: “acho muito bom nesse ponto a empresa sempre deu apoio a comunidade. E também é uma forma dela ter uma boa imagem com a comunidade.” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007). Essa última frase indica que, apesar do apoio aos projetos desenvolvidos pela empresa, se reconhece que não se trata de uma atitude despretensiosa por parte desta. Isso porque a RSE é um fator de legitimação da presença da empresa na comunidade em que está inserida, principalmente no contexto da ofensiva neoliberal em que o Estado se afasta progressivamente do tratamento da “questão social”¹²⁴. Como afirma Boito Jr., a “hegemonia neoliberal” se caracteriza pela “apologia do mercado e da empresa privada, como espaços da eficiência e da iniciativa inovadora e progressista, e a correspondente condenação do Estado e das empresas públicas, como o espaço do desperdício, do burocratismo e dos privilégios” (BOITO JR., 1996, p. 80). Por esse motivo, a hegemonia neoliberal é comumente denominada “hegemonia do mercado” (BRAGA, 1996, p. 225), no sentido de que, o setor privado torna-se, de forma mais evidente e límpida, o elemento articulador da totalidade social. Nesse sentido, a RSE cumpre um papel estratégico, pois amplia o alcance do mundo empresarial, que passa a reivindicar a competência – para além da geração de riqueza – no enfrentamento de problemas sociais. Dessa forma, a RSE representa um fator de ampliação do “poder social” das empresas e por consequência da ordem capitalista. Como aponta Paoli,

em um duplo movimento para fora de si mesma, a “empresa-cidadã” realiza eficientemente sua beneficência localizada e produz, para o espaço público da opinião e para o espaço privado de seus pares, a perspectiva de uma presença ampliada, legítima, do

¹²⁴ Outros fatores que explicam a ascensão de discursos e práticas ligados à “responsabilidade social empresarial” são as isenções fiscais e as “vantagens competitivas”, que se pode extrair através de propaganda. Porém, o foco que dado aqui é a esse aspecto ideológico “de fundo”, ligado à legitimação da presença das empresas.

próprio poder social do capital. Como disse exemplarmente um dirigente empresarial, “a empresa e a comunidade devem ser a mesma coisa”. (PAOLI, 2005, p. 407).

Essa lógica de afirmação do mercado, através da RSE, torna-se ainda mais evidente pelo fato de que o foco de atuação da VMTM são as escolas públicas de Três Marias. Cria-se uma polarização bastante pedagógica em favor do capital. Diante do abandono do ensino público brasileiro (mais dramático ainda na escola básica), a empresa privada se apresenta, através dos projetos de RSE, como elemento dinâmico e eficiente, que traz melhorias – mesmo que focalizadas – e altera o cotidiano de sucateamento da escola pública¹²⁵. Nesse sentido, o programa *Comunidade Criativa*, com todos os seus benefícios pontuais e imediatos, constitui um fator de reforço do projeto hegemônico neoliberal¹²⁶.

Por fim, pode-se dizer que, além de ampliar o alcance do poder das empresas com a penetração em espaços deixados pelo afastamento do Estado em relação à “questão social”, a RSE reforça uma tendência central para o toyotismo: a tentativa de negar a contradição entre capital e trabalho. Aliás, trata-se de uma tendência geral do chamado “terceiro setor” que, ao afirmar uma sociedade civil defensora do “bem-comum”, tira a centralidade da luta de classes e da exploração capitalista do trabalho¹²⁷ – quando não as nega completamente. Por esse motivo, Montañó (2003), inclui o “terceiro setor” (e, por consequência, a RSE) no que ele denomina “tripé neoliberal” composto por:

a) a *reestruturação produtiva* (gerando precarização das condições de trabalho e aumento do desemprego), b) a *(contra-)reforma do Estado* (particularmente na desresponsabilização estatal e do capital nas respostas à “questão social”), c) a *transformação ideológica da sociedade civil* (como arena de lutas) em “terceiro setor” (como espaço que assume harmonicamente as auto-respostas isoladas à “questão social” abandonadas/precarizadas pelo Estado). (MONTAÑO, 2003, p. 267-268).

Em função de todos os aspectos apontados, a VMTM, ao ampliar seus espaços de influência na cidade para além da própria fábrica, acaba constituindo, através dos projetos de

¹²⁵ As palavras do Diretor da Votorantim Metais são emblemáticas, ao justificar um projeto empresarial nas escolas públicas: “Quem já visitou escola pública sabe, é um negócio que deixa a gente até meio chocado” (PRAZER EM AJUDAR, 2004, p. 19).

¹²⁶ Essa análise constitui uma crítica ao processo histórico em curso. Não representa, porém, nenhum sentimento “romântico” de nostalgia em relação a algum “Estado-providência” – que, no caso do Brasil, sequer existiu – da mesma forma que a desconstrução crítica do toyotismo não implica uma defesa do padrão taylorista/fordista. Enfim, demonstrar o caráter opressor dos mecanismos de dominação vigentes não significa, de forma alguma, defender suas formas anteriores.

¹²⁷ É por este motivo que Liszt Vieira (2000), um teórico do “terceiro setor”, faz questão de diferenciar as organizações da sociedade civil – segundo ele, defensoras de interesses mais amplos – e as organizações de classe – para ele, grupos de “interesses econômicos particularistas” (VIEIRA, 2000, p. 61).

responsabilidade social, um aparelho privado de hegemonia que produz valores e percepções de mundo que certamente estão vinculados ao seu projeto particular de valorização da marca e aumento dos lucros, mas, principalmente, a um projeto mais amplo de afirmação da lógica capitalista e descaracterização da luta de classes, em perfeita sintonia com as estratégias toyotistas aplicadas no interior da empresa. Dessa forma, pode-se afirmar que os projetos de RSE desenvolvidos pela VMTM constituem um elemento complementar de um projeto de dominação de classe que, como foi dito, envolve elementos ideológicos de convencimento. Em outras palavras, participam de um complexo de transformações mais gerais relacionadas a uma nova etapa do capitalismo mundial, as quais, em certa medida, representam uma resposta à crise vivenciada principalmente a partir da década de 1970.

3. A fragilidade do “novo compromisso”

Em sua análise sobre o “modelo japonês” de produção, Alves (2000, p. 40) aponta que a limitação do toyotismo está no fato de que ele “restringe o nexos da hegemonia do capital à produção”. Assim, o autor afirma que

Este é, com certeza, seu “calcanhar de Aquiles”, na medida em que, ao reduzir o nexos da hegemonia do capital apenas à esfera intrafabril (ou entre empresas), não o amplia além da cadeia produtiva central, para o corpo social total, o toyotismo permanece limitado em sua perspectiva política, principalmente se o compararmos ao arranjo fordista. Por isso, sob o toyotismo, agudiza-se a contradição entre racionalidade intra-empresa e racionalidade social (idem, ibidem).

Consideramos problemático explicar a fragilidade do “compromisso toyotista” pela sua suposta incapacidade de difusão para o todo social. Isso porque se levarmos em conta o vínculo entre os princípios organizacionais toyotistas e os fundamentos do neoliberalismo, podemos perceber claramente que constituem elementos organicamente articulados num mesmo “projeto hegemônico”, o que se reflete nas políticas gerais do Estado e também no seu redimensionamento administrativo – basta indicar como o ideal de “enxugamento” penetrou no setor público, impondo cortes de gastos, padrões empresariais de produtividade etc. Além disso, os elementos apontados acima, a respeito da “responsabilidade social empresarial”, indicam iniciativas no sentido de ressignificar a “questão social” – cada vez menos responsabilidade do Estado – e difundir de forma mais sólida a “hegemonia do mercado”.

Porém, não se pode negar que se trata de um “compromisso” substantivamente mais frágil, instável e limitado, se comparado ao “pacto fordista”. Não obstante, a explicação para isso

deve ser buscada na profundidade da crise, à qual o toyotismo (juntamente ao neoliberalismo) dá uma resposta apenas superficial, pois esse “novo compromisso” envolve um conjunto de transformações que não podem tocar nos aspectos mais decisivos da crise e, por isso, não anulam as contradições e tensões intrínsecas ao sistema capitalista – no máximo as obscurecem ou amenizam a necessidade imediata do seu enfrentamento. Neste sentido é que Antunes afirma:

Embora a *crise estrutural do capital* tivesse determinações mais profundas, a *resposta capitalista* a essa crise procurou enfrentá-la tão-somente na sua superfície, na sua dimensão *fenomênica*, isto é, reestruturá-la sem transformar os pilares essenciais do modo de produção capitalista. Tratava-se, então, para as forças da Ordem, de reestruturar o padrão produtivo estruturado sobre o binômio *taylorismo* e *fordismo*, procurando, desse modo, repor os patamares de acumulação existentes no período anterior, especialmente no pós-45, utilizando-se (...) de *novos* e *velhos* mecanismos de acumulação. (ANTUNES, 2003, p. 36).

Por isso, nada indica que esse “novo compromisso” – que não se consolidou plenamente e parece já fenecer – seja capaz de iniciar um “círculo virtuoso” para o capital, no sentido de uma combinação capaz de satisfazer as exigências de valorização, ao mesmo tempo em que se consiga um nível estável de legitimidade política frente à classe trabalhadora, não obstante o refluxo vivido nas últimas décadas. Nesse sentido, apesar de discordarmos da hipótese de Alves (2000), concordamos com Marcelino (2008) quando, buscando aprofundar a argumentação do autor, afirma:

Uma hipótese bastante provável para explicar essa falta de cimento social para o toyotismo – embora discursos sobre a qualidade, sobre os benefícios do mercado e sobre o empreendedorismo, por exemplo, tenham grande inserção também entre os trabalhadores – é que ele se assenta num projeto político-econômico de caráter excludente, concentrador de riquezas. O fordismo podia fazer promessas de inclusão através do consumo de massa porque tinha como base de sustentação, ao menos na sua fase áurea, a política keynesiana. Política essa muito mais distributiva e universalista em termos de direitos sociais do que o neoliberalismo e seu apelo à livre concorrência (MARCELINO, 2008, p. 137).

Antes que aprofundemos a especificidade do projeto hegemônico mais recente, é importante fazer algumas ressalvas. O “projeto hegemônico” fundado no fordismo e no keynesianismo, apesar inegável “eficácia” histórica, foi restrito (em sua forma mais acabada) aos países capitalistas dominantes (naquele momento agrupados pela denominação “Primeiro Mundo”) e foi relativamente excludente, por se fundar em um compromisso do capital com o “segmento de trabalhadores brancos, masculinos e sindicalizados” (BRAGA, 1996, p. 117). Além disso, deve-se destacar, a partir dos apontamentos de Mészáros (2002, p. 685-686), que esse êxito se estabeleceu, em grande medida, baseado no “novo dinamismo do complexo militar-industrial”

após a Segunda Guerra Mundial e que foi esse o “fundamento material” da expansão capitalista naquele momento, sem o qual as “estratégias keynesianas” teriam efeito bastante reduzido. Por último, é importante ressaltar também que esse “compromisso” não pode, de forma alguma, ser visto *idealisticamente* como um pacto abstrato entre duas racionalidades diferentes, que chegam pacificamente a um consenso, devendo, portanto ser colocado em evidência como um resultado de determinadas disputas e determinada *correlação de forças* no contexto histórico em questão.

Porém, mesmo ponderando a respeito da “historicidade” e do caráter restrito e limitado daquele “compromisso”, pode-se notar claramente que, de fato, o projeto hegemônico que se coloca a partir dos anos 80, apesar dos seus traços de “refinamento” e “sofisticação”, é *ainda mais superficial, instável e* (por que não dizer?) *“precário”*. Isso porque a resposta oferecida pelo padrão toyotista à crise capitalista não representa exatamente uma estratégia para sua superação. Como afirma Gounet, “o ohnismo é um método adaptado ao capitalismo que cresce com lentidão” e “crescimento lento é um outro nome para designar a crise estrutural” (GOUNET, 1999, p. 81). Por esse motivo, aplicar esse sistema “não é sair da crise, mas alcançar um nível mais elevado de eficácia” (idem, ibidem), num contexto sem perspectiva de sua reversão, através de unidades produtivas mínimas, com cortes de pessoal e com precarização do trabalho. Analisando esse quadro, Valencia aponta um contexto de “declínio histórico das taxas de crescimento da economia mundial” (VALENCIA, 2007, p. 77), no qual períodos de crescimento modesto e passageiro – os quais são, apressada e ilusoriamente, designados “milagres econômicos”, como o caso da *new economy* (1993-2000) nos Estados Unidos – se inserem no interior de um movimento no qual “as tendências recessivas e depressivas são cada vez mais intensas e de maior duração” (idem, ibidem, p. 67). Trata-se de um contexto em que governos neoliberais e grandes corporações respondem à crise com *medidas recessivas*, que no mundo do trabalho se refletem em iniciativas que buscam “incrementar a intensidade do trabalho, prolongar a jornada e remunerar a força de trabalho abaixo do seu valor (elementos do regime de superexploração do trabalho) como mecanismos idôneos para elevar a rentabilidade do capital” (idem, ibidem, p. 107). Assim, o crescimento lento percebido em escala mundial revela, não obstante a forte penetração do ideário neoliberal nos setores populares, uma “debilidade congênita da política macroeconômica do neoliberalismo” (idem, ibidem, p. 91), cujos efeitos são as demissões, os enxugamentos e o fechamento de plantas produtivas, a redução de direitos e os trabalhos “precários” verificados mundialmente (idem, ibidem, p. 94-100).

É o capital assumindo implicitamente sua crise estrutural e impondo seu ônus aos trabalhadores, nada mais (ou nada menos). Nesse sentido, é que temos, na década de 1990, a demissão de mais de 1400 trabalhadores diretos da VMTM, as terceizações, o aumento da jornada do turno de revezamento e a implementação de um sistema de gestão que busca extrair maior quantidade de trabalho dos funcionários. Assim, o compromisso é frágil, pois a crise estrutural e a instabilidade do mercado, aguçada pelo horizonte de “curtíssimo prazo” do capital financeiro dominante, não permite um nível relativamente estável de garantias ou concessões (e isso logicamente vale para o âmbito do Estado, se pensarmos no projeto neoliberal). Nesse sentido, esse padrão firmado no seio da crise pouco tem de “compromisso”: trata-se mais da deflagração unilateral, por parte do capital, de um “estado de emergência”, no qual, caso a situação se agrave ainda mais, as restrições aumentam. Na crise de 2008/2009 – que deve ser considerada como um momento de intensificação e condensação no interior do “*continuum depressivo*” da crise estrutural, nos termos de Mészáros (2002, p. 697) –, por exemplo, a VMTM demitiu cerca de 70 funcionários diretos, somando-se a esses um número superior a 200 trabalhadores terceirizados também dispensados. Além disso, a empresa propôs, em função da situação de emergência, a renovação da jornada de oito horas para os turnos de revezamento, desta vez *sem qualquer premiação financeira aos trabalhadores*. Nesse quadro, pode-se pensar que até os investimentos em projetos sociais (RSE) podem ser ameaçados. Apesar de não termos nenhum dado no que se refere especificamente à VMTM, as notícias divulgadas na imprensa indicam essa tendência no “mundo empresarial”¹²⁸.

Do ponto de vista dos trabalhadores, a superficialidade e a fragilidade dessa tentativa de compromisso se expõem ainda mais claramente. Bihl (1999, p. 61) já indicara brevemente a contradição dos mecanismos buscados pelas empresas, ligados ao “enriquecimento das tarefas” e ao chamado à iniciativa dos trabalhadores na gestão do processo produtivo. Isso porque, ao mesmo tempo em que propiciam “um restabelecimento espetacular da produtividade”, podem constituir uma ameaça para as empresas, pois o seu escopo limitado pode levar os trabalhadores a

¹²⁸ Na Folha de São Paulo do dia 28 de outubro de 2008, encontra-se a seguinte notícia: “Terceiro setor deve sofrer forte impacto com a crise: para sobreviver, empresas apertarão o cinto, e projetos sociais ficarão em segundo plano”. Em edição mais recente, de 16 de abril de 2009, publica-se: “Crise corta até 50% das verbas no terceiro setor, afirma associação de líderes sociais”. Ainda em outra edição, de 11 de junho de 2009, afirma-se que, em função da crise, aumentou-se a demanda por “cursos de avaliação econômica” de projetos sociais, pois as empresas estariam mais receosas em relação a gastos desse tipo.

exigirem mais, questionando mais amplamente a hierarquia¹²⁹. Nesse sentido, ao insistir nesta dimensão, as gerências empresariais podem dar um “tiro no pé”, pois a amplitude da participação exigida é muito menor do que se apresenta no discurso. Assim, se no primeiro momento o que se tem é um ganho produtivo, a longo prazo, pode-se ter uma exposição indesejada, que parece indicar uma *tendência à “saturação”*, ao *relaxamento* e mesmo à *revolta* em relação a esses mecanismos organizacionais.

Levantamos essa hipótese não só porque se trata de uma característica histórica dos processos de trabalho no capitalismo, mas porque podemos perceber essa dimensão de desgaste e “saturação” das ferramentas gerenciais. Sobre o programa Cresce – nome dado aos CCQs na VMTM – o Ex-Funcionário 1 cita vários projetos desenvolvidos por “equipes”, que geraram economias para a empresa e apenas elogios e “tapinhas nas costas” para os trabalhadores que os desenvolveram. A conclusão é simples: “esse grupo Cresce pra ‘Mineira’ é bom demais. Ela ganha dinheiro demais em cima disso” (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007). O trabalhador 3 afirma que “aumenta um pouco o trabalho e serve *só* de aprendizado” e admite que “tenta dar uma ‘escapadinha’. Se não fosse obrigado [não participaria], hoje até no PPR inclui trabalho Cresce” (TRABALHADOR 3, julho de 2007). O Ex-funcionário 2, por sua vez, também mostra que tinha pouco comprometimento com o programa: “eu participava, mas [meu grupo] ficava em setor diferente, aí eu quase não ia. No papel eu tava. *No início* tinha reunião, *depois relaxava, muitos revoltavam* (...). No papel ninguém é obrigado, é voluntário né? É uma ferramenta para melhoria, mas *melhoria só pra empresa*. As vezes fazem muita coisa boa, mas o lucro vai todo pra empresa, não é reconhecido” (EX-FUNCIONÁRIO 2, julho de 2007). Já outro trabalhador afirma que, apesar de se sentir comprometido com o Grupo Votorantim¹³⁰, *nunca* participou de grupos Cresce:

Nunca participei de grupo de Cresce. É porque eu acho que não estou sendo pago pra aquilo. A gente tem que trabalhar... eu gosto de entrar dentro da empresa e trabalhar direito, mas fazer tudo que eu puder fazer por aquilo que eu estou sendo pago. Agora trabalho voluntário você tem que fazer é para a Apae, pro asilo, pra essas coisas. Pra uma Votorantim eu acho que não é necessário (...). Se eu tivesse alguma idéia boa que eu achasse que era necessária, chegava, fazia. Falava pro chefe “vou fazer isso aqui”. Mas sem esse negócio de Cresce, colocar em papel. Nunca fiz isso não. Nunca participei e

¹²⁹ “Ao ceder aos proletários uma parte, mesmo que mínima, do controle do processo de trabalho, elas [as empresas] os incitavam a reivindicar um controle maior sobre o processo de decisão na empresa” (BIHR, 1999, p. 61).

¹³⁰ Este trabalhador, que diz ser taxado de “puxa-saco” pelos colegas, afirma ter orgulho de trabalhar no grupo Votorantim há vários anos e considera o seu proprietário – Antonio Ermírio de Moraes – uma pessoa extremamente comprometida com o bem-estar da comunidade.

outra coisa: sou contra ainda. Não gosto não, porque trabalho voluntário é igual o que eu te falei (...). Tô deixando meu horário de lazer, alguma coisa, pra ir lá pra fazer um trabalho que eu não vou receber por ele (TRABALHADOR 6, julho de 2007).

Uma das maiores resistências dos trabalhadores em relação aos grupos Cresce diz respeito às reuniões em horários de folga. O que demonstra que o comprometimento é bastante limitado, pois quando se pode escolher, prefere-se ficar bem distante da fábrica. Além disso, os trabalhadores têm, em grande medida, a percepção de que os novos mecanismos gerenciais, mesmo quando trazem melhorias pontuais para o trabalho na fábrica, tem a motivação essencial de aumentar a produção e nada mais. Isso pode ser percebido na fala da maioria dos trabalhadores quando o assunto é “melhoria contínua”, 5S’s e CCQs. O ex-funcionário 1 afirma o seguinte:

Às vezes seu ambiente de serviço até melhora, entendeu? Você trabalha [antes] num negócio todo cheio de entulho (...). Agora não, você vem e limpa, fica tudo limpinho, tudo organizadinho. Você sabe onde estão as coisas tudo, igual no laboratório: organiza tudo, num pode ficar nada fora do lugar, se você quer um ácido tal, tem o local do ácido, você tem que ir lá e tem que estar lá. Antes não, era aquela bagunça, se você saísse procurando um ácido você ficava metade do dia procurando um ácido lá dentro do laboratório e num achava, entendeu? Por um lado, a organização é boa, eu acho que por esse lado o pessoal recebe [positivamente o programa 5S]. Só que o pessoal sabe que tem tudo isso, mas também você tem que trabalhar dobrado pra fazer tudo isso, organizar, você tem que fazer seu serviço, você tem que cuidar de toda a limpeza, entendeu? (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

A mesma contradição vale para programas como o PPR, um dos poucos mecanismos que têm uma dimensão de “compensação material”, já que este demonstra seu limite justamente por se tornar o centro das disputas na empresa, gerando a cada novo acordo tensões e desconfortos no interior da fábrica. Basta lembrar a manifestação dos trabalhadores na portaria da fábrica, com ameaça de greve, quando foram divulgados os valores do primeiro acordo (de 1996) da PLR. Além disso, quase todos os anos, vazam informações de planilhas com os valores recebidos pelos supervisores ou com informações sobre os ganhos financeiros da empresa. Nesses casos, não se repetiu a mesma mobilização de 1997, mas a questão permanece como ponto de tensões, com revoltas individuais e, principalmente, comentários irônicos dentro da fábrica¹³¹.

Essa contradição indicada por Bihr (1999) e exposta no caso dos trabalhadores da VMTM, ganha um aprofundamento na análise de Linhart (2008), na medida em que a autora

¹³¹ O Ex-funcionário 2 afirma: “pra você ver o tanto que é injusto, chegou um gerente de DHO lá no meio do ano e o PPR dele foi 22 mil. Aí todo mundo ficou revoltado. E eu acho que desde o faxineiro, limpador de tanque, gerente, eu acho que tinha que ser tudo igual, todo mundo depende de todo mundo, é uma participação nos resultados. Tinha que ser uma fatia igual” (EX-FUNCIONÁRIO 2, janeiro de 2010).

apresenta uma série de paradoxos nos quais os trabalhadores são colocados, pois “essa tentativa de conquistar a confiança dos assalariados, custe o que custar, *entra em contradição com as condições objetivas* dadas aos assalariados” e, assim, os trabalhadores “ficam na corda bamba de uma autonomia estreita e sob grande vigilância, que lhes deixa apenas uma pequena margem de manobra” (LINHART, 2008, p. 113-114). Trata-se, portanto, de um ambiente de tensões e inquietações, em que o maior conjunto de responsabilidades assumidas se contrapõe à falta de uma autonomia real na empresa, reforçada pela incerteza e instabilidade que caracterizam a condição dos trabalhadores. O resultado é a falta da dimensão que as empresas mais reivindicam: *a confiança*. Segundo a autora, nessa condição do trabalhador evidencia-se a *falta de confiança nas gerências das empresas* (pois exigem envolvimento, mas não oferecem estabilidade e condições para tal); a *falta de confiança em si* (pelo receio de deixar de ser “necessário”, de “não estar a altura”); e a *falta de confiança nos colegas*, os quais se imagina sempre “à espreita” das suas fraquezas (idem, ibidem, p. 114).

Neste contexto geral, pode-se dizer que a exigência de uma “conduta pró-ativa” espontânea dos trabalhadores carrega um limite inescapável. É “apenas uma frase”, porém, eivada de significação e interesses “não-verbalizados” decisivos, que, articulados a um complexo conjunto de fatores, busca dar uma base de legitimidade à tentativa de recomposição da dominação sobre os trabalhadores. Nesse sentido, a “captura da subjetividade operária” só pode ser entendida como “nexo essencial” do toyotismo (ALVES, 2000) se pensada como uma “aposta” (LINHART, 2008, p. 77), ou seja, como *tentativa e imposição* do capital. Dito de outra maneira, o chamado ao envolvimento constitui um elemento central e eficaz, porém, isso não indica que ele consiga se impregnar como “uma segunda natureza”, carecendo, portanto, de contínua “compressão mecânica” (GRAMSCI, 1984).

Por isso, é preciso problematizar a noção bastante difundida de que os mecanismos atuais privilegiam o “fator ideológico” (ou até a dimensão “comunicativa” do consenso), em detrimento de formas coercitivas. O que se verifica é a sofisticação dos mecanismos de controle, que obscurecem – e dissimulam – a hierarquia e a opressão no interior da fábrica, mais nitidamente expostas no caso do taylorismo-fordismo¹³². Buscando apontar esse aspecto, Franca (2007, p. 71) usa a idéia do “‘chicote’ como reserva”, no sentido de que “a manipulação pode até vir em

¹³² Isso explica porque a idéia subjacente ao “compromisso” fordista e keynesiano era a “humanização fora do trabalho”, ou seja, pela “cidadania política” e pela capacidade de consumo dos trabalhadores.

primeiro lugar, mas a coerção é sempre mantida na reserva”. Porém, este apontamento nos parece ainda insuficiente para captar a imbricação orgânica existente entre coerção e elementos de convencimento, pois essa “precedência” do “elemento manipulatório” (ou de convencimento) é verdadeira apenas no plano mais imediato e aparente. A “eficácia” dos mecanismos atuais de controle se dá fundamentalmente pela articulação simultânea de coerção e busca de consentimento, que depende da capacidade de imposição de uma condição bastante desfavorável aos trabalhadores. Nesse jogo, a dimensão coercitiva atua continuamente de várias formas, mesmo que se manifeste na forma de “coação surda” das relações e das condições colocadas.

Para finalizar, voltando ao âmbito da VMTM, em um ambiente de insegurança e constantes ameaças sobre o emprego, com trabalhadores afetados por doenças ou acidentes de trabalho¹³³, terceirizações e diversas formas de precarização, intensificação do trabalho e pressão por rendimento, não há estratégia de convencimento e participação nos resultados que consiga construir um cenário de harmonia e envolvimento. Nesse quadro precário, as “teorias gerenciais” – que são “falsas” no sentido epistemológico, mas “verdadeiras” enquanto têm eficácia prática – tenderiam a perder muito rapidamente a sua eficiência, se não houvesse o “chicote cotidiano”, impedindo que os trabalhadores possam pensar que “a teoria marxista está certa”¹³⁴. Assim, o “novo compromisso” é, na verdade, um arranjo que se mantém fundamentalmente pela constituição de uma condição ainda mais desfavorável aos trabalhadores, complementada por mecanismos ideológicos, a qual ainda não se articulou uma resposta relativamente unitária e coerente, como “classe”. Até o momento, esse equilíbrio frágil gerou – em função dos próprios dispositivos que o configuram – mais “sofrimento individual” (LINHART, 2008, p. 115) do que ações contestatórias coletivas e organizadas do mundo do trabalho.

¹³³ Basta lembrar que em 2004 eram mais de 100 afastados, número que só se reduziu em função do sistema de “Alta Programada” do INSS.

¹³⁴ Essa é a preocupação de Argyris, um teórico da “gerência motivacional”, ao apontar que a possibilidade de promoção (ascensão na carreira) é fundamental para o envolvimento dos trabalhadores, caso contrário, existe o “perigo” de se criar “um sentimento claro no seio da maioria dos trabalhadores, de que a teoria marxista está certa, isto é, existem aqueles que têm e os que não têm.” (ARGYRIS, 1973, p. 90-91).

CAPÍTULO 3

EXPERIÊNCIA DOS TRABALHADORES E ATUAÇÃO SINDICAL: O AVESSO DA REESTRUTURAÇÃO

Fui ponteando opostos. Que isso foi o que sempre me invocou, o senhor sabe: eu careço de que o bom seja bom e o ruim ruim, que dum lado esteja o preto e do outro o branco, que o feio fique bem apartado do bonito e a alegria longe da tristeza! Quero os todos pastos demarcados... Como é que posso com este mundo? A vida é ingrata no macio de si: mas transtorna a esperança mesmo no meio do fel do desespero. Ao que, este mundo é muito misturado...
(Guimarães Rosa, *Grande sertão: Veredas*).

A partir dos elementos tratados até aqui, pode-se afirmar que a reestruturação da produção ocorrida na VMTM, principalmente a partir da década de 1990, representou um conjunto de iniciativas empresariais no sentido de reorganizar a sujeição do trabalho ao capital, através de mudanças técnicas, demissões, mecanismos organizacionais e ideológicos. Nesse sentido, tais transformações se inserem no interior das tendências gerais do capitalismo, que sempre avança na tentativa de ampliar a produtividade e diminuir a resistência dos trabalhadores. Sobre isso, Gounet afirma que

quanto mais o capitalismo avança, mais os empresários e seus servidores introduzem métodos sofisticados para, ao mesmo tempo, *aumentar a contribuição de cada trabalhador para a criação de riqueza*, no sentido geral, e *reduzir a capacidade de resistência coletiva dos operários*. A passagem do fordismo ao toyotismo se insere nesse esforço patronal (GOUNET, 1999, p. 9).

Se até o momento nos detivemos primordialmente aos métodos utilizados para aumentar a extração de mais-valia – na sua forma absoluta e relativa – e às estratégias de recomposição do domínio sobre os trabalhadores, neste capítulo, voltaremos a atenção para a questão da capacidade de resistência dos trabalhadores da VMTM, analisando principalmente as respostas dadas pelo seu conjunto e os dilemas colocados para a ação sindical nestas circunstâncias. É necessário destacar que o enfoque mais cuidadoso que será dado ao sindicato dos trabalhadores da VMTM não resulta de uma perspectiva de *identificação imediata* (em termos de concepções e interesses) entre o conjunto dos trabalhadores e suas organizações – no caso, o Sindimet. Como aponta Haupt (1985), essa perspectiva – de viés stalinista – não oferece condições para se captar

elementos mais concretos da experiência dos trabalhadores, resultando em análises que apenas confirmam modelos previamente concebidos. Nesse sentido, buscaremos apreender em que medida a condição da entidade e as aproximações e tensões entre diretoria e base expressam os elementos mais importantes da experiência dos trabalhadores, contraditoriamente marcada pela assimilação e pela resistência aos mecanismos de dominação e controle.

Um olhar sobre a VMTM permite perceber que há muito pouco espaço para um enfrentamento aberto contra a noção manipuladora de “objetivos comuns” entre trabalhadores e empresa. Porém, a correlação de forças inegavelmente desfavorável aos trabalhadores não resultou na configuração de um “sindicato de empresa”¹³⁵, tão comum para os padrões toyotistas. O quadro geral das relações entre empresa, sindicato e conjunto dos trabalhadores é marcado por diversas tensões. A empresa, seguindo a tendência toyotista, ataca – no discurso e na prática – a ação sindical de viés mais combativo, considerada obsoleta por desprezar os princípios do diálogo, da colaboração e do consenso. O sindicato, por sua vez, busca manter uma estratégia de enfrentamento, se negando a negociar, nos marcos colocados, a implementação da reestruturação produtiva, mesmo em situações que se poderia apontar algum ganho imediato aos funcionários. No meio dessa polarização, os trabalhadores não apresentam uma posição unívoca. Fragmentados, pressionados e instigados ao envolvimento em defesa da empresa, os funcionários da VMTM apresentam uma conduta que se movimenta entre a adesão e a rebeldia, do que resultam momentos de confrontação tanto com a empresa quanto com a diretoria sindical, revelando também tensões internas à própria categoria.

Trata-se de uma relação extremamente complexa, em que o sindicato, ao mesmo tempo em que tem sua linha política legitimada pela maior parte dos trabalhadores, tende a se afastar –

¹³⁵ São vários os termos para definir essa forma de atuação sindical, tais como “sindicalismo de parceria”, “sindicalismo propositivo”, “sindicato colaboracionista”, “sindicato de empresa”, etc. Apesar de não significarem as mesmas coisas, essas caracterizações indicam facetas de uma mesma forma essencial de atuação sindical. Trata-se de uma conduta pautada pela idéia de diálogo, negociação e parceria, em oposição à opção de enfrentamento e combate, fundado numa perspectiva classista. Desprezando uma perspectiva política de transformação social mais profunda – que é apresentada falsamente como ausência de qualquer projeto político – essa forma da ação sindical privilegia a negociações focalizadas por empresa (e não por categoria) – por isso “sindicalismo de empresa” – e a busca de ganhos e vantagens mais imediatos para os trabalhadores, surgindo aí a denominação “sindicalismo de resultados”, popularizada pela Força Sindical. A partir dessa perspectiva de colaboração entre as classes, desdobra-se o “sindicato-cidadão” ou, em termos mais apropriados, o “sindicalismo de prestação de serviços” (GALVÃO, 2007, p. 258), referente às práticas sindicais de prestação de serviços aos trabalhadores (principalmente formação profissional e intermediação de mão-de-obra), as quais representam um apoio tácito ao desmantelamento das políticas públicas – pois o sindicato aparece como uma organização “pública não-estatal” responsável pela garantia de determinados serviços à população – e reforçam o abandono de uma perspectiva classista, através de uma noção restrita de cidadania, que apresenta o trabalhador como um “cidadão-cliente”.

pelo menos no plano mais imediato e formal – de sua base, justamente para se manter combativo e representativo de interesses mais amplos. Por isso, entendemos que o ponto central para a compreensão dos paradoxos da experiência vivida pelos trabalhadores da VMTM encontra-se na situação do Sindimet, especialmente na sua relação contraditória de aproximação e conflito com sua base de representação. Porém, antes de aprofundarmos esta análise, o primeiro passo deve ser recompor alguns aspectos da ação sindical no período anterior ao processo de reestruturação na empresa. Para tanto, torna-se necessário construir um panorama a respeito do Sindicato dos Metalúrgicos de Três Marias, enfatizando sua configuração e sua trajetória, desde sua fundação no final da década de 1980.

1. A trajetória do Sindimet: ascensão e refluxo das lutas

O *Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias* (Sindimet) foi oficialmente fundado no dia 20 de maio de 1986, com 12 diretores, que vinham se articulando através de uma associação com características já essencialmente sindicais. A entidade conta com uma sede expressiva, com cerca de 10 mil m², que contém, além dos espaços de diretoria e arquivos, salão de jogos, salão de eventos, quadras, sauna e campo de futebol. Desde sua fundação, o sindicato se vinculou à CUT (Central Única dos Trabalhadores), mantendo uma linha política à esquerda da corrente majoritária dessa central (a Articulação Sindical) até 2004, quando foi aprovado, em assembléia, o rompimento da entidade com a CUT. A partir de então, o Sindimet participa da construção da Conlutas, coordenação de lutas ligada a grupos que articulam uma oposição de esquerda ao governo Lula e ao Partido dos Trabalhadores (PT)¹³⁶. Por esse motivo, pode-se dizer que, em toda sua trajetória, o Sindimet sempre teve a mesma linha política geral: defesa de um sindicalismo “combativo” e articulado com questões políticas de âmbito mais geral.

¹³⁶ De acordo com o site oficial da organização, a construção da Conlutas (Coordenação Nacional de Lutas) se iniciou em março de 2004, a partir do Encontro Nacional Sindical, em Luziânia-GO, no qual setores de oposição à direção majoritária da CUT anunciaram o rompimento com a central, em função de sua postura de apoio às reformas neoliberais colocadas pelo Governo Lula, especialmente a Reforma da Previdência (PEC-40) em 2003. A fundação oficial da Coordenação se deu em maio de 2006 em Sumaré-SP e o primeiro Congresso Nacional foi realizado em julho de 2008, em Betim-MG. A Conlutas é uma organização composta majoritariamente por entidades sindicais, mas que também abarca organizações populares, movimentos sociais e entidades estudantis. (<http://www.conlutas.org.br/historia.asp>. Acesso em 15/1/2010). Bigu explica a adesão a Conlutas da seguinte forma: “no momento a entidade é parte da construção de uma alternativa de luta para mudar o processo de exploração implantado. As demais centrais sindicais estão atreladas ou ao governo atual [governo Lula] ou direto a burguesia” (BIGU, julho de 2007). Certamente, o diretor se refere à CUT, no caso do “atrelamento” ao governo Lula, e à Força Sindical, ao mencionar um vínculo “direto” com a burguesia.

Em grande medida, esta linha política foi desenvolvida a partir da atuação do sindicalista Luís Gonçalves, mais conhecido como Bigu. Pode-se dizer que Bigu é a grande referência do Sindimet. Natural de Belo Horizonte, ele ingressou na VMTM em 1984 e sua trajetória de militância sempre esteve ligada à “Convergência Socialista”, antiga corrente interna do PT, que rompe com o partido, em 1992, para formar o Partido Socialista dos Trabalhadores Unificado (PSTU)¹³⁷. Bigu participa da diretoria da entidade desde a sua fundação e foi presidente do sindicato de 1989 (quando assumiu após a renúncia do diretor que ocupava o cargo) até 2008. Por ter sido presidente por quase 20 anos e devido aos embates travados desde a fundação do sindicato, Bigu é uma figura bastante conhecida – e polêmica – na cidade de Três Marias. Com conotação positiva ou negativa, todos o identificam como uma liderança bastante “radical”. Após as últimas eleições sindicais, Bigu, que recentemente graduou-se em Direito, decidiu abrir mão do cargo de presidente para dedicar parte do seu tempo à advocacia (especialmente a causas trabalhistas), permanecendo, porém, como membro da diretoria. Assim, em 2008, Edvando, que ingressara como membro da diretoria em 2005, assumiu a presidência da entidade. As eleições da diretoria do Sindimet ocorrem a cada três anos e, até o momento, o grupo aqui caracterizado venceu todos os pleitos. A cada eleição, a renovação da direção – composta por 24 trabalhadores, sendo três liberados do trabalho na fábrica – é de aproximadamente 30%, mantendo-se um “núcleo duro” constante.

1.1 O surgimento do Sindimet no contexto do “novo sindicalismo”

O nascimento tardio do Sindimet – levando em conta que a empresa começou a operar em 1969 – se deve, em grande medida, às dificuldades de mobilização e organização dos trabalhadores em uma cidade que não dispõe de um pólo industrial estruturado e que, portanto, não possuía, até então, nenhuma tradição de movimento operário. Além disso, a alta rotatividade de mão-de-obra na empresa até a década de 1980 e a dispersão geográfica dos trabalhadores dificultaram bastante a organização do sindicato¹³⁸. Porém, essas dificuldades – e a conseqüente

¹³⁷ Atualmente, Bigu não é militante do PSTU, até mesmo em função da inexistência do partido na cidade, porém, se mantém declaradamente próximo a suas concepções e estratégias.

¹³⁸ Nas suas primeiras décadas em Três Marias, a Votorantim encontrou uma relativa dificuldade de mobilização de mão-de-obra adequada para a fábrica. Disso resultou uma alta rotatividade, visto que boa parte do contingente não se adequava às exigências da empresa e, assim, era demitido ou mesmo abandonava o emprego precocemente. Por esse motivo, a empresa buscava – com ônibus próprio – trabalhadores em cidades vizinhas (como Curvelo e Felixlândia) como forma de completar o contingente necessário, do que resultou um quadro de trabalhadores disperso

consolidação tardia do sindicato – não impediram que o final da década de 1980 se constituísse como um momento de efervescência política dos metalúrgicos de Três Marias. A própria organização dos trabalhadores em torno da associação e, posteriormente, do sindicato se realizou num momento de luta contra determinadas condições de trabalho na VMTM, que haviam levado ao adoecimento de alguns trabalhadores, principalmente pela intoxicação com produtos químicos. A luta do sindicato foi no sentido de fechar determinados setores da empresa ou fazê-los se adequarem a padrões de segurança e salubridade. Como relata o diretor sindical:

A história do sindicato se confunde com a contaminação de trabalhadores e o próprio adoecimento de vários trabalhadores na fábrica em 1986 (...). A primeira luta do sindicato foi nesse sentido (...) então nós tivemos um trabalho muito grande, o trabalho do sindicato se confunde também com a questão do adoecimento. (BIGU, julho de 2007).

Não obstante tais particularidades da VMTM, esses primeiros traços de organização e mobilização dos trabalhadores estão claramente ligados a um contexto mais amplo de ressurgimento do movimento operário e sindical no Brasil, a partir dos últimos anos da década de 1970 e, principalmente, durante toda a década seguinte. Após um longo período de refluxo durante boa parte da ditadura militar, em função da repressão e do controle direto do Estado sobre os sindicatos oficiais (garantindo a consolidação e a permanência de diretorias “pelegas”), o movimento operário e sindical voltou à cena política brasileira, com uma força expressiva e, de certa forma, surpreendente, tendo em vista a tendência de crise e refluxo internacional do sindicalismo, especialmente o europeu¹³⁹. Essa “década de avanço orgânico sindical” (ANTUNES, 1991, p. 29) ficou marcada pelo intenso movimento grevista, pelo fortalecimento do sindicalismo rural, pelo crescimento dos sindicatos de trabalhadores do setor de serviços, pelo

geograficamente. Em 1989, a empresa abandona essa prática, pois já encontrava trabalhadores em número suficiente na cidade de Três Marias.

¹³⁹ Em *Da grande noite à alternativa*, Alain Bihr argumenta que a partir do final dos anos 60 concretizou-se uma “onda de lutas operárias nas formações capitalistas desenvolvidas” (BIHR, 1999, p. 59), colocando em evidência os limites do compromisso fordista. Segundo Bihr, trataram-se de “revoltas do operário massa” contra os métodos tayloristas e fordistas, as quais buscavam a “reconquista de um poder sobre o processo de trabalho” (idem, ibidem, p. 61). Nesse período de efervescência, principalmente na Europa, foram marcantes as greves, as revoltas, as operações-tartaruga e a formação de conselhos que reivindicavam a “autogestão operária”. Porém, essa onda de lutas teve curta duração e já em meados da década de 1970, o sindicalismo europeu entrou numa profunda crise, em função da repressão – levada a cabo inclusive pelas próprias organizações sindicais e políticas fortemente marcadas pelo burocratismo e pelo legalismo – e da fragilidade interna do movimento, fortemente espontaneísta, fragmentado e disperso. (idem, ibidem, p. 64-65). Por esse motivo, Antunes (1991, p. 88-89), entre outros autores, aponta que enquanto o Brasil vivia uma década sindical sem precedentes, os sindicatos europeus apresentavam uma queda brusca nos índices de sindicalização, com a maioria dos sindicatos na defensiva e adotando o “modelo alemão” de sindicalismo de participação. Boito (1991, p. 9) também destaca que a efervescência sindical brasileira na década de 80 contrasta com a “crise prolongada” do sindicalismo europeu, que se expressou “pelo declínio persistente da atividade grevista e pela descrença em relação à prática sindical”.

surgimento de associações sindicais de funcionários públicos, pelas tentativas de organização dos trabalhadores no espaço das fábricas (comissões, conselhos etc.) e pelo nascimento das centrais sindicais. Assim, no “contra-fluxo da defensividade sindical européia” (idem, ibidem, p. 131), o sindicalismo brasileiro passou por um momento intenso de revigoramento e renovação, no qual se destacam o “novo sindicalismo” e as oposições sindicais¹⁴⁰, desafiando a repressão da ditadura militar em crise e trazendo uma crítica contundente ao sindicalismo burocratizado e atrelado ao Estado. Formou-se, assim, a base para a fundação, em 1983, da maior e mais expressiva (em termos de força, longevidade e amplitude) central sindical da história brasileira, a CUT.

O marco simbólico do início deste renascimento político dos trabalhadores brasileiros foi a greve dos operários da *Scania* de São Bernardo do Campo-SP, no dia 12 de maio de 1978, que, apesar do caráter isolado e dos traços marcantes de espontaneidade, representou início da eclosão de um amplo movimento grevista de mais de uma década, o qual envolveu fortemente os metalúrgicos do ABC paulista, mas também diversos setores da classe trabalhadora brasileira, tais como bancários, petroleiros, funcionários públicos, entre outros. A onda grevista que se desenvolveu a partir daí teve um caráter bastante heterogêneo, com greves por empresa, greves por categorias profissionais e greves gerais, com pautas, formas de organização e tempo de duração bastante diversos. Também variaram os níveis de espontaneidade ou organização/direção e o grau de ofensividade e radicalidade das lutas travadas, configurando um “pêndulo do movimento grevista” (idem, ibidem, p. 37) que tendia ora para um lado, ora para o outro, de acordo com as diversas categorias profissionais, com as estratégias adotadas e com os contextos específicos¹⁴¹. Não obstante toda essa diversidade, pode-se dizer que o conjunto desse movimento tinha como foco central a luta contra as políticas de arrocho salarial e contra a superexploração do trabalho (ANTUNES, 1991), num período de recessão econômica e de crise política, que se manifestou no declínio da ditadura militar e também na constituição da Nova República. Por isso, esse movimento teve uma conotação política forte no sentido de contribuir

¹⁴⁰ Para uma caracterização dessas duas tendências do movimento sindical deste momento, ver ANTUNES, 1991, p. 44-45.

¹⁴¹ Por exemplo, as greves no setor industrial privado, por ferirem diretamente o processo de acumulação de capital, foram mais curtas, se comparadas às greves do funcionalismo público, que necessitava de ações maiores e longas para atingir conquistas reais. Além disso, registraram-se, neste contexto, greves de protesto, greves de luta, greves com ocupação, com diferentes níveis de organização e radicalidade. Essas e outras tendências e variações no interior do movimento grevista dos anos 80 foram expostas por Antunes (1991). Também cabe destacar o trabalho de Noronha (1991), que, através de uma periodização do movimento grevista, expõe os elementos centrais deste contexto em que “a greve foi a forma de reconstrução sindical e de renovação de sua liderança” (NORONHA, 1991, p. 123).

para o fim do período ditatorial e, num momento posterior, de colocar as demandas das classes trabalhadoras no processo de abertura, dificultando o interesse das classes dominantes de conduzir um processo de transição lento e sem concessões às classes dominadas¹⁴².

Esse sentido político se expressou de forma mais orgânica no surgimento e fortalecimento da CUT durante a década de 80, com sua estratégia de “combate à política de desenvolvimento pró-monopolista, pró-imperialista, e pró-latifundiária do Estado brasileiro” (BOITO JR., 1999, p. 132)¹⁴³. Não obstante suas correntes políticas e divisões internas, a CUT apresentava uma estratégia classista de não-conciliação, oposta ao peleguismo e a burocracia sindical predominante durante o período da ditadura militar, se configurando como um importante instrumento de luta e unificação da classe trabalhadora brasileira. Exemplos mais expressivos desse aspecto foram as quatro greves gerais – 1983, 1986, 1987 e 1989 – contra as políticas econômicas, que buscavam estabilização fundamentalmente às custas do arrocho salarial. Articulado a isso, também crescia a força do PT, que em 1988 já se destacava com a eleição de prefeitos em diversas cidades brasileiras, incluindo algumas capitais como Porto Alegre e São Paulo. No ano seguinte, a forte polarização política entre Lula e Collor, no segundo turno das eleições presidenciais, demonstrava a amplitude tomada por essa aglutinação de forças políticas de extração operária, lideradas pela CUT e pelo PT.

Partindo dessa caracterização, pode-se dizer que, na década de 1980, os trabalhadores se afirmaram com vigor na cena política brasileira, configurando um momento marcante para a história do movimento operário e sindical brasileiro. Em Três Marias, esse movimento geral também se concretizava, com os limites, particularidades e especificidades locais. Além da formação do sindicato local dos metalúrgicos, verificou-se o surgimento dessa nova força política na cidade, ligada à CUT e ao PT, no interior da qual o Sindimet constituía uma referência significativa. Prova disso é que, nas eleições municipais de 1988, foram eleitos na cidade dois vereadores metalúrgicos – demitidos da VMTM por terem se envolvido em ações do sindicato. Além disso, nestas mesmas eleições, o PT já apresentou um candidato ao executivo municipal, se consolidando como uma força política que se tornou decisiva no posterior processo de cassação

¹⁴² Nesse sentido, Antunes (1991, p. 80) afirma que tal movimento “mesclou causalidade econômica no seu desencadear, e significação política no seu desdobramento imediato. Econômica na sua causação, política na sua significação mais profunda. Depois de tantos anos sob ditadura militar, o movimento sindical e grevista recolocou a classe trabalhadora na cena social e política do país”.

¹⁴³ Boito Jr. (1999, p. 132) afirma que, no decorrer da década de 1980, as palavras-de-ordem afirmadas pela CUT eram: não pagamento da dívida externa; estatização do sistema financeiro e dos serviços de saúde, educação e transporte coletivo; reforma agrária sob controle dos trabalhadores; contra a privatização das estatais, entre outras.

do prefeito eleito naquele pleito, após comprovação de um esquema de corrupção. A expressão maior desta nova força veio na eleição seguinte, em 1992, quando o PT elegeu o prefeito da cidade¹⁴⁴.

Além disso, no âmbito da empresa os embates permaneceram. Em 1988, os trabalhadores travaram uma luta vitoriosa pela implementação da jornada de 44 horas semanais, que acabara de ser estabelecida na nova Constituição. Isto porque a empresa tentou implementar uma proposta em que os funcionários (do turno normal) trabalhariam 48 horas em uma semana e 40 horas na seguinte, para que, através de uma divisão em duas turmas, a empresa pudesse contar com uma parte do efetivo durante 8 horas todos os sábados. Essa proposta foi amplamente rejeitada pelos trabalhadores, que saíram da fábrica após trabalharem as quatro primeiras horas do primeiro sábado de implantação da proposta. A partir disso, a empresa teve que ceder, estabelecendo as 44 horas regulares. Bigu relata tal momento da seguinte forma:

A empresa bateu o pé que tinha que ser um sábado sim, um sábado não. Aí, quando foi no sábado, quando deu 11 horas, a turma saiu da fábrica, aquele alvoroço. Aí descemos todo mundo a pé, numa caminhada até o centro da cidade. Então, na semana seguinte, a empresa já liberou e manteve as quatro horas no sábado. Aproximadamente um ano depois nós conquistamos a compensação dessas 4 horas durante a semana. Hoje você já não tem mais trabalho no sábado [para funcionários do turno normal] (BIGU, julho de 2007).

O ano de 1989 não foi de menor efervescência na VMTM. Pelo contrário, foi o momento de maior mobilização dos trabalhadores da empresa, principalmente pela participação na greve geral nacional daquele ano – a última e mais expressiva das quatro anteriormente citadas. Tratou-se de uma greve de protesto que se opunha ao Plano Verão (que havia alterado a forma de indexação dos salários) e exigia uma política de reposição das perdas salariais. Esta greve geral, ao contrário das anteriores de 24 horas, durou dois dias, com um número superior a vinte milhões grevistas em todo o país (BOITO, 1999, p. 133-134). Segundo Antunes (1991, p. 22), essa greve se configurou como o “movimento de maior amplitude na história das greves gerais do país e na mais expressiva dentre as greves gerais desencadeadas nos anos oitenta, paralisando amplos setores ligados à indústria, transportes, funcionalismo público e serviços”, nas capitais e em diversas cidades do país. Nessa ocasião, os trabalhadores da VMTM, em assembléia com mais de

¹⁴⁴ A administração petista na cidade pouco se diferenciou das anteriores, exceto talvez no que se refere à política educacional. Porém, isso não desmente a afirmação de que surgia uma força política diferenciada, vinculada às lutas dos trabalhadores. Da mesma forma, a trágica trajetória de conformação do PT, hoje tão evidente como um “partido da ordem”, não tira a importância de toda efervescência existente naquele momento. Ignorar isso seria uma postura unilateral e inadequada, por desprezar as potencialidades – mesmo que limitadas – daquele momento, baseando-se no conhecimento posterior do processo histórico.

700 funcionários, decidiram aderir à greve, e a produção da empresa foi interrompida por dois dias – 14 e 15 de março – no momento de maior efervescência do movimento operário local. Bigu (na época secretário geral da entidade), relembra a greve como “um dos momentos mais bonitos do movimento sindical” em Três Marias e narra o início da paralisação:

Nós fomos para porta da fábrica meia noite, e nós não sabíamos se a turma ia parar. Porque vinha um ônibus de Felixlândia e um ônibus de Curvelo [com trabalhadores da empresa]. Então a turma daqui [de Três Marias] parou na portaria da fábrica e dizia o seguinte: “quem vai dar o tom são os trabalhadores que vem de fora”. Aí quando a turma de Felixlândia, que foi a primeira a chegar, perguntou o que estava acontecendo, nós conversamos e tal, e eles já desceram e encostaram do lado do carro de som. Aí a greve tava pronta. Foram dois dias de muita tensão, a produção parou toda, toda... entendeu? Mínimo nenhum, mínimo era aquele que passava no corredor polonês e ia trabalhar. Tomavam tapa, chute, os caras xingavam (...). Teve momentos de tensão, a polícia chegou com escopeta, baioneta (BIGU, julho de 2007).

A greve gerou tal nível de mobilização que, três dias depois, em uma simples prestação de contas do sindicato, compareceram aproximadamente 1200 trabalhadores, provavelmente buscando mostrar força para enfrentar possíveis punições e demissões em função da participação no protesto:

A turma não foi pra ouvir a prestação de contas. Você já imaginou? [Atualmente] nós fazemos prestação de contas aqui e tem metade da diretoria. Você imagina lá, 1200 pessoas numa prestação de contas (...). Aí o cara [presidente do sindicato na época] se empolga: “se mandar um embora, nós vamos parar a fábrica de novo”. A turma estava com o moral elevado, você entendeu? Aí no meio da conversa lá, ele fala pra turma que se mandasse embora um companheiro ia parar a fábrica de novo. O cara foi aplaudido de pé, você sabe o que é 1200 pessoas gritarem? Um “auê”, cara. (BIGU, julho de 2007).

As demissões realmente vieram: já nas semanas seguintes, cerca de 100 trabalhadores foram demitidos, tendo como critério principal os mais expostos na construção da greve – com exceção dos diretores do sindicato, protegidos pela estabilidade. Porém, apesar do “moral elevado” dos trabalhadores e da ameaça feita pelo presidente do sindicato, a fábrica não parou. Não se conseguiu dar uma resposta a essa clara e declarada retaliação, que objetivava desarticular e enfraquecer a organização política dos trabalhadores, crescente a partir da segunda metade dos anos 1980. Assim, a greve ficou marcada na memória da população da cidade como a principal causa das demissões. É o que relata o diretor do sindicato:

Nós temos ainda muitas pessoas que debitam as demissões à greve que nós realizamos em 1989. Logo em seguida, logo que nós retornamos, na semana seguinte, ela [a empresa] iniciou as demissões. Foi retaliação mesmo. Já tinham pessoas que sabiam que iam ser dispensadas (...), mas mesmo assim o grande norte da coisa era o seguinte: era demitir as pessoas dizendo “olha, é em função da greve”. Porque você aí amedrontava e não criava

possibilidades de existir novos movimentos por causa disso (...). E aí nós ainda encontramos na ala mais conservadora da cidade, muitas pessoas que debitam a demissão de A, B ou C ao sindicato. Aquele negócio: demitiu seu irmão, aí você olha e fala “pô, o sindicato arrebitou meu irmão”. (BIGU, julho de 2007).

As demissões de 1989 constituíram a primeira ofensiva da empresa visando desarticular e recompor a subalternidade dos trabalhadores da VMTM. Em seguida, esse instrumento foi articulado com novas demissões – desta vez para “enxugamento do quadro” – e com outras estratégias de subordinação e controle, tais como as terceirizações, a implementação de formas flexíveis de remuneração e a introdução de programas de gestão da força de trabalho que exigem o “engajamento pró-empresa” dos trabalhadores – elementos analisados nos dois capítulos anteriores. Assim, iniciou-se um período de dificuldades de mobilização, que coloca dilemas complexos para os trabalhadores e para os diretores sindicais.

1.2. A “nova ordem mundial” e o refluxo sindical

Pode-se dizer que o ano de 1989 constitui um ponto de inflexão para o movimento sindical na VMTM. A experiência daquele ano demonstrou que o direito de greve dos trabalhadores é praticamente anulado pelo direito do empresariado de demitir livremente, sem justa causa. Dessa forma, como aponta Bühr (1999, p. 61), o desemprego fornece “um ‘maravilhoso’ procedimento disciplinar para restabelecer a ordem e a autoridade nas empresas”. Assim, as demissões logo após a greve e o conjunto de mudanças implementadas na empresa colocaram uma situação completamente diferente para o movimento operário local. Atualmente, na VMTM, não se demite mais massivamente como ocorreu em 1989 e em meados dos anos 90, porém, com a dinâmica de enxugamento contínuo da fábrica, a ameaça velada permanece. Além disso, a retaliação à greve de 1989 deixou uma marca profunda na consciência dos trabalhadores da empresa. A fala do ex-funcionário 1 é reveladora do sentimento que permanece na memória dos trabalhadores até os dias de hoje:

Se falam “ah, os caras tão querendo fazer uma greve”, e tem um cara lá que levantou a cabeça mais do que os outros, eles não falam nada. Num falam nada, deixam, daí a pouco o cara foi mandado embora. Espera passar um mês, aí o cara sai. O cara até esqueceu o que ele fez, mas eu acho que eles ficam bem de olho (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

Nesse novo contexto criado, os espaços para expressões de rebeldia foram reduzidos mesmo nas assembléias do sindicato, pois sempre estão presentes supervisores ou mesmo colegas que podem passar informações para a empresa. Isso é o que relata o diretor do sindicato:

se não vier um chefe, normalmente vem uma outra pessoa que vai contar. Então tem uma pressão muito grande. (...) Se você ouve alguém se posicionando e se for a favor dos trabalhadores, você já imagina logo o seguinte: “fulano está cavando a [própria] demissão” (BIGU, julho de 2007).

Além das demissões e da ameaça constante sobre o emprego, deve-se destacar outro elemento intimamente ligado: as terceirizações. Nos capítulos anteriores, já apontamos o sentido de redução de custos e de precarização do trabalho embutido nos processos de terceirização e também o seu papel na fragmentação dos trabalhadores. Cabe, porém, indicar seu sentido mais diretamente ligado à atuação sindical, como mecanismo de combate à organização dos trabalhadores (DRUCK, 1999; MARCELINO, 2008). Isto porque, pelo fato de gerarem uma diferenciação nas condições – principalmente de vínculo e de remuneração – dos trabalhadores (que, com frequência, exercem a mesma função dentro da empresa), as terceirizações dificultam – mas não impedem, é importante ressaltar – a tarefa de organização das lutas e da construção de uma identidade comum entre “efetivos” e “terceirizados”, em função da pulverização de suas entidades representativas e de suas demandas e reivindicações mais imediatas. Nesse sentido, Krein (2007, p. 203-205) destaca um aspecto importante para o caso aqui estudado: a diminuição da base de representação da categoria principal da empresa e a conseqüente perda de poder do seu sindicato. No caso do Sindimet, verifica-se a passagem de um quadro de cerca de 1800 filiados, no final da década de 1980, para pouco mais de 500 trabalhadores sindicalizados atualmente, com óbvias implicações no que se refere ao poder de barganha, à legitimidade e à condição financeira da entidade¹⁴⁵.

É este quadro que Bigu retrata:

¹⁴⁵ A base de representação do Sindimet é praticamente restrita a trabalhadores efetivos da VMTM. O sindicato representa também trabalhadores de cinco empresas subcontratadas (que têm sede em Três Marias, e são “parceiras permanentes” da VMTM), porém, o índice de sindicalização é quase nulo – em 2007, considerando os trabalhadores das cinco empresas, eram 25 filiados. Não obstante, a partir do trabalho de campo, percebemos que os trabalhadores dessas empresas se sentem, em alguma medida, representados pelo sindicato e procuram com frequência a entidade para tirar dúvidas e denunciar determinadas condições dentro da fábrica. No entanto, os trabalhadores das outras empresas terceiras estão ainda mais distantes de ter uma representação, pelo fato de estarem vinculados a empresas que prestam serviços temporários e que cujo sindicato oficial tem sede em outras cidades, principalmente Belo Horizonte. Já houve inclusive tentativas, por parte do Sindimet, de reivindicar a representação oficial de trabalhadores de mais uma empresa “terceira”, porém o pedido foi negado pela Justiça.

Logo depois [do período de efervescência das lutas] veio essa adequação à reengenharia, tudo isso afetou e muito a luta dos próprios trabalhadores aqui da cidade. Você sai de uma empresa que tem praticamente nenhum trabalhador terceirizado e começa a ver a terceirização tomando conta da manutenção, tomando conta de vários setores e automaticamente você começa a enxergar a redução drástica do número de trabalhadores (...). Nós temos até hoje seqüelas desta greve [de 1989] e temos seqüelas também da redução do número de trabalhadores (BIGU, julho de 2007).

Também no âmbito nacional, o ano de 1989 é considerado, por um lado, o ano do ápice do movimento sindical e, por outro lado, o marco do início do refluxo do movimento grevista e sindical iniciado no final dos anos 70. Assim, se os anos 88 e 89 podem ser considerados um momento de “radicalização sindical e política” (WELMOWICKI, 2004, p. 77), são também o momento de inflexão do movimento. Como afirma Tumolo,

1989 é uma espécie de “divisor de águas” na atividade grevista, atingindo o seu pico com a cifra “astronômica” de quase 108 milhões de trabalhadores/hora parados. Até 1989, havia uma linha ascendente; a partir daí nota-se um acentuado movimento descendente de tal maneira que em 1994 – apenas 5 anos depois – somente 10,5 milhões de trabalhadores/hora “cruzaram os braços”, cerca de 10% em relação a 1989. (TUMOLO, 2002, p. 129).

A partir desse momento, coloca-se um novo contexto para o movimento operário e sindical brasileiro. Além das mudanças no plano mais imediato da produção (tratadas mais detalhadamente neste trabalho), deve-se destacar o peso político-ideológico da vitória eleitoral de Collor – com um programa fortemente articulado em torno do ideário neoliberal – sobre Lula, cuja candidatura representava o acúmulo de forças políticas dos trabalhadores, organizadas em torno da CUT e do PT. Assim, a ofensiva neoliberal encontrou legitimação no voto popular, na primeira eleição presidencial direta depois do fim da ditadura. No plano internacional, cabe apontar a crise e o refluxo de movimentos e organizações de esquerda, principalmente a partir da derrocada dos regimes do leste europeu, habilmente *apresentada como a derrota definitiva de qualquer projeto anticapitalista, socialista ou comunista*, através de um trabalho ideológico levado a cabo pelas classes dominantes, pela grande mídia e mesmo por grupos políticos e intelectuais anteriormente vinculados à esquerda. Assim, no Brasil e no mundo, ganhou força a idéia de que “o capitalismo venceu” e que a postura “madura”, “moderna” e “responsável” dos partidos e organizações de trabalhadores seria atuar dentro desta ordem “inevitável”, buscando ganhos e vantagens através da participação, do diálogo e da parceria com governos e empresários, em detrimento de discursos anticapitalistas e posturas de enfrentamento e luta, cada vez mais vistas como “antiquadas” e sem resultados efetivos.

Neste quadro, além do recuo das mobilizações (fundamentalmente da prática grevista) e das taxas de sindicalização, registra-se uma guinada na linha política e estratégica geral do sindicalismo brasileiro, expressa na fundação da Força Sindical (em 1991), com sua proposta de um “sindicalismo de resultados” fundado na parceria entre capital e trabalho¹⁴⁶, mas também na virada de rumos da CUT, efetivada principalmente pela sua corrente majoritária (Articulação Sindical) e grupos aliados, que resultou num gradativo abandono da estratégia de não-conciliação e confronto (com *traços* anticapitalistas) para adotar uma postura de proposição e negociação com governos e com o patronato, do que a participação nas “câmaras setoriais” constituiu o exemplo mais emblemático¹⁴⁷. Assim, a CUT, considerada a *Central do “não”* (TUMOLO, 2002) nos anos 80, passa – em um processo tenso, contraditório e inacabado – a uma postura de oposição “pragmática” ao neoliberalismo, configurando uma ação de horizonte mais limitado e mais enquadrado na ordem capitalista¹⁴⁸.

Assim, pode-se apontar duas tendências relativamente evidentes na realidade do sindicalismo brasileiro desse contexto, que são, em alguma medida, consensuais nas análises sobre o tema¹⁴⁹: trata-se, de um lado, da “diminuição da eficácia da ação sindical” num sentido geral (ALVES, 2006, p. 473) e, de outro lado, da tendência hegemônica de “uma ação mais

¹⁴⁶ Graciolli (2007, p. 73-87) aponta que, segundo a perspectiva da Força Sindical, o sindicato seria apenas um mecanismo de mercado, cujo horizonte é vender a mercadoria força-de-trabalho pelo melhor preço possível. Assim, o autor ressalta que esta perspectiva, “refém da imediatividade”, é pretensamente apresentada pelas lideranças da Força Sindical como “apolítica”, como se seu pragmatismo e participacionismo não representassem também um projeto político, uma visão de mundo. Nesse sentido, Galvão (2007, p. 85), ao analisar o ideário da Força Sindical, afirma que “sua atuação, nada ‘apolítica’, acaba por despolitizar os trabalhadores e integrá-los à visão empresarial”. Assim, pode-se dizer que a Força Sindical representa um sindicalismo de adesão – ainda que “seletiva” (TRÓPIA, 2002) – ao neoliberalismo.

¹⁴⁷ O debate a respeito do sentido da inflexão nos rumos da CUT é bastante complexo e polêmico. Porém, é relativamente consensual que o momento da guinada tenha sido entre 1988 e 1991 (RODRIGUES, 1997; BOITO JR., 1999; TUMOLO, 2002; WELMOWICK, 2004). No III CONCUR (Belo Horizonte, 1988) se define uma importante mudança no estatuto regulador do congresso (que ampliava a força decisória das direções e diminuía o poder das oposições e da base), já aparecendo, neste encontro, o debate a respeito da “necessidade” de mudanças na linha da central no sentido de se adequar ao novo momento vivido pelo país. No IV CONCUR a inflexão se consolida.

¹⁴⁸ A trajetória da CUT foi, desde o seu princípio, marcada por intensas disputas entre as correntes internas. No contexto que se configurou a partir dos anos 1990, essa divisão se polarizou entre a Articulação Sindical (corrente majoritária) e grupos próximos – defensores de uma linha mais propositiva – e correntes minoritárias que defendiam uma linha de maior confronto. Recentemente, uma parte considerável dessas últimas correntes rompeu com a central para construção da Conlutas e da Intersindical, porém, ainda restam grupos que se mantêm na CUT defendendo uma linha de maior enfrentamento. Galvão (2007, p. 89) aponta que, em função dessas tensões internas, observa-se, em geral, uma diferença entre o discurso – um pouco mais crítico, para amenizar as disputas – e a prática – mais conciliatória e propositiva, de acordo com a linha defendida pela corrente majoritária.

¹⁴⁹ O “consenso” apontado aqui é absolutamente restrito a esses dois elementos do diagnóstico. As determinações fundamentais, os aspectos essenciais e as consequências mais importantes desses fenômenos são aspectos profundamente polêmicos, cujo debate será, ainda que de maneira parcial, colocado a seguir.

negociadora ou, no registro dos próprios sindicalistas, propositiva” (FERRAZ, 2006, p. 50) ¹⁵⁰. Grande parte dos estudos ¹⁵¹ que buscam analisar esta “crise de sindicalismo” tende a vinculá-la, *com ênfases diferentes*, a um conjunto de fatores mais gerais (fracasso da experiência soviética e “crise da esquerda”) e outros fatores relacionados à ofensiva do capital representada pela *reestruturação produtiva* – que enfraquece e fragmenta os trabalhadores no plano da produção – e pelo *avanço do neoliberalismo* – que não só coloca as organizações dos trabalhadores numa posição política defensiva, mas as redefine ideologicamente.

Apresentados esses elementos, consideramos necessário problematizar perspectivas que fogem, em alguma medida dessa linha explicativa. Alguns autores, sem negar a diminuição das mobilizações e a relativa perda de eficácia da ação sindical e também reconhecendo uma mudança na linha política da CUT, procuram apresentar este último elemento não como uma descontinuidade, mas como um “amadurecimento” após uma “fase heróica” (RODRIGUES, 1990; RODRIGUES, 1997; FERRAZ, 2006). Na mais recente dessas análises, Ferraz (2006) aponta uma série de outros fatores para explicar as mudanças na CUT, segundo ele, pouco explorados pelas análises citadas ¹⁵². Porém, o aspecto central do argumento de Ferraz não está no apontamento de outros fatores para a passagem de um sindicalismo combativo para um “sindicalismo de negociação”: o que o autor pretende é quebrar essa construção teórica de uma *descontinuidade*, que no seu entender, constituiria uma “falsa polêmica” ou um “equívoco teórico”, pois ignoraria “condições objetivas” particulares do contexto brasileiro, fundamentais para o entendimento dos rumos do “Sindicalismo-CUT”.

O argumento principal do autor é que a “referência ao socialismo” era um aspecto bastante vago, que apontava para algo pouco claro e, em grande medida, distante. Assim,

¹⁵⁰ Nessa passagem, Ferraz (2006) está se referindo especificamente ao “Sindicalismo-CUT”, porém entendemos que pode ser usada para apontar uma tendência geral do sindicalismo brasileiro, principalmente por dois motivos: 1) a CUT foi – de forma quase absoluta – a central mais representativa do sindicalismo brasileiro na década de 1980, sendo ainda hoje – apesar de uma tendência recente de fragmentação – a maior referência; 2) A Força Sindical, fundada em 1991 com a bandeira do “sindicalismo de resultados”, constitui a representação extremada dessa *tendência* que se quis apontar para o conjunto do movimento sindical no país. Por esse motivo, nesta análise, assim como na maior parte da bibliografia sobre o tema, as tendências do sindicalismo como um todo e os caminhos especificamente trilhados pela CUT aparecerão, por vezes, intimamente ligados.

¹⁵¹ Podemos citar ALVES, 2007; ANTUNES, 2002; GALVÃO, 2007; GRACIOLLI, 2001; TUMOLO, 2002.

¹⁵² Ferraz aponta principalmente o *fim do regime militar*, pois a luta contra ditadura era um fator que unificava – mesmo que “pela negativa” – o movimento sindical e também pelo fato de que a abertura democrática permite a concorrência de novos atores legítimos – anteriormente “anulados” pelo autoritarismo. Além disso, outro fator importante é o fim das políticas salariais com a implementação do Plano Real, pois eram claramente um elemento aglutinador e mobilizador do movimento sindical. Por último, Ferraz (2006, p. 69) coloca a dificuldade de “consolidação de uma consciência de classe, em um quadro de crescimento da heterogeneidade interna” da CUT, principalmente pela entrada de uma nova geração na direção.

estratégia da CUT nos anos 80 era fundamentalmente trazer para a esfera pública os conflitos sociais, buscando alargar e democratizar tal esfera. Assim, dentro de um contexto de ditadura, a greve constituía o “ponto de partida para negociar” (FERRAZ, 2006, p. 71) e publicizar um conflito ao qual se buscava silenciar através de um regime repressivo. Com o fim da ditadura e o processo de democratização, ocorre, segundo o autor, uma significativa “redefinição dos padrões de conflito entre capital e trabalho”, constituindo um “novo patamar de publicização do conflito, onde não só a distribuição das riquezas sociais é debatida, mas também os parâmetros sobre o julgamento da justiça desta mesma distribuição” (idem, ibidem p. 74). Sendo assim, a opção *a priori* pelo confronto seria incoerente e representaria um isolamento político. Dessa forma, para concluir essa reflexão do autor, as novas apostas estratégicas da CUT – interlocução com o governo FHC para negociar a reestruturação produtiva, acomodação aos limites da sociedade capitalista etc. – representam uma continuidade (quase “natural”) do projeto inicial, já que as alterações existentes refletem não um recuo, mas uma adaptação a um contexto bastante diferenciado. Em síntese, para Ferraz, a aposta nas Câmaras Setoriais, por exemplo, são representativas “não de uma capitulação, necessariamente, mas da *continuidade*, sob novas condições políticas e econômicas, de um projeto de cidadania esboçado [desde o início] pela CUT” (idem, ibidem, p. 77).

Essa análise de Ferraz certamente traz elementos importantes para o debate, principalmente por se constituir como um “alerta” contra maniqueísmos herméticos e abstratos que mais encobrem do que revelam a respeito da realidade concreta. Porém, aspectos centrais de tal argumentação nos parecem passíveis de questionamentos. Primeiramente, entendemos que a *referência bastante vaga* ao socialismo – que por sinal é algo quase consensual neste debate – no período da ditadura militar não teria que levar necessariamente ao *desaparecimento* de tal noção no período posterior, como dá a entender Ferraz na sua ênfase na continuidade de um projeto. Pelo contrário, a democratização poderia, inclusive, abrir canais para que tal debate fosse aprofundado, ganhando contornos qualitativamente superiores, já que seria permitido – pelo menos em tese – o livre debate a respeito de tais idéias. Em segundo lugar, mesmo considerando que “Sindicalismo-CUT” seria referente somente ao um programa “democrático-popular”, orientado para a construção de uma “cidadania salarial” (idem, ibidem, p.55), a argumentação nos parece problemática. Isso porque o processo de democratização da sociedade brasileira não foi acompanhado do elemento “popular”, muito menos da orientação para uma “cidadania salarial”.

Pelo contrário, a experiência histórica brasileira foi marcada pela “confluência perversa”, nos termos de Dagnino (2004), entre o *projeto democratizante/participatório* e o *projeto neoliberal*, baseado numa concepção de cidadania regressiva e excludente, sendo esse último, inclusive, o *fator hegemônico* de tal confluência.

Como o próprio Ferraz (2006, p. 70) aponta, confronto e negociação são “dois lados de uma mesma moeda, predominando um ou outro em função de *opções táticas* frente a *dificuldades objetivas*, tanto estruturais como conjunturais”. Ora, se nesse contexto em que o projeto democratizante e participatório é elemento *subordinado* de uma dinâmica regressiva no âmbito dos direitos sociais e do trabalho, o “Sindicalismo-CUT” opta pela negociação no âmbito dessa mesma agenda, esse fato não pode ser visto como uma continuidade – muito menos “natural” – em relação ao projeto anterior, caracterizado, no mínimo, pelo caráter popular, num sentido de ampliação e universalização de direitos e garantias. Desse modo, para fugirmos da simples “denúncia da capitulação” dos dirigentes da CUT, teríamos que voltar o foco aos elementos dessa ofensiva neoliberal e das mudanças ocorridas no mundo do trabalho. Porém, esses são justamente os elementos que Ferraz (idem, p. 49) considera supervalorizados na maioria das análises, e aos quais quer negar a condição de fundamentalmente *determinantes*. Assim, em outra perspectiva, entendendo que há uma estreita relação entre o avanço político do neoliberalismo, a reestruturação produtiva e os caminhos trilhados pelo movimento sindical, buscaremos aprofundar essa perspectiva através de uma análise mais detalhada da ação sindical na VMTM.

Nesse sentido, é preciso lembrar que a tendência de sindicatos de parceria – ou, pelo menos, de proposição e diálogo – está em plena sintonia com os princípios da reestruturação toyotista. A difusão do “modelo japonês” está historicamente ligada a derrotas – mais ou menos parciais, de acordo com os diversos contextos – do sindicalismo de viés combativo. Gounet (1999, p. 31) relata que na própria matriz da Toyota, no Japão, em 1950, o início da reestruturação implementada foi marcado por uma longa greve contra as demissões anunciadas pela empresa. A Toyota, através do apoio financeiro de bancos e da estratégia de garantir estabilidade de emprego ao efetivo mínimo restante, venceu o embate, desarticulando o sindicato (até então bastante combativo) e mantendo a demissão de cerca de dois mil trabalhadores¹⁵³. A

¹⁵³ Braga (1996, p. 245) analisa a agressividade apresentada pela empresa afirmando que “as soluções encontradas pela Toyota, portanto, são um produto direto da *intransigência* do capital, primeiro em não ceder à ofensiva sindical contra a reestruturação e, após demitir em massa os operários grevistas, em não voltar a contratá-los, mesmo diante do incremento de demanda engendrada pela Guerra da Coréia”.

Nissan, três anos depois, também respondeu de forma agressiva a uma greve de seus trabalhadores: com o amparo de dois bancos, promoveu um locaute para desgastar a paralisação, articulou a prisão das lideranças e criou um novo sindicato de caráter colaboracionista – o “sindicato-casa” – para, finalmente, pressionar os grevistas a voltarem ao trabalho e se filiarem à nova entidade. Por esse motivo, Alves afirma que

o sucesso do sistema Toyota vincula-se, numa perspectiva histórica, às grandes derrotas da classe operária, à própria decapitação – e neutralização – do seu “intelectual orgânico” no plano produtivo: o sindicato industrial, de classe, transformado num sindicato de empresa, corporativo e interlocutor exclusivo do capital. (ALVES, 2000, p. 61).

Isso porque os princípios toyotistas buscam anular quaisquer formas de resistência, através de uma sistemática pressão pela colaboração dos trabalhadores com a empresa, estabelecendo um horizonte com supostos “objetivos comuns”. Tal estratégia fica bastante evidente num boletim da Votorantim Metais, no qual um dos gestores da empresa faz questão de afirmar que

quando, com a introdução do PAC, os empregados da Cia. Mineira de Metais passaram a ser chamados “colaboradores”, isso tinha um sentido muito especial: todos são hoje considerados membros de uma comunidade solidária, com uma missão, metas e objetivos comuns. (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 3).

Neste contexto, exige-se, conseqüentemente, uma nova postura dos sindicatos, que devem abandonar a perspectiva de enfrentamento para adotar uma política de colaboração. É emblemática a fala do diretor geral da GM, Roger Smith, no momento da introdução do sistema de controle da qualidade na empresa:

A GM não pode tornar-se competitiva em escala internacional com o tipo de relações que existe atualmente entre ela e o UAW [sindicato dos trabalhadores] (...). A GM e o UAW devem tornar-se uma equipe com objetivos comuns; é uma nova filosofia que deve guiar o grupo em seu conjunto (SMITH *apud* Gounet, 1999, p. 39).

Assim, baseando-se nos princípios anunciados e também no processo histórico real, pode-se dizer que a estratégia empresarial é *desarticular o movimento sindical combativo e fomentar a ascensão de um sindicato parceiro*, conectado aos “novos valores” de diálogo e de conciliação. Para o caso da VMTM, pode-se dizer que a estratégia obteve êxito parcial. As possibilidades de construção de lutas dos trabalhadores foram fortemente reduzidas e os espaços para manifestações de resistência e não-adesão ao processo em curso foram praticamente eliminados. As instâncias de debate político foram esvaziadas e não se consegue mais articulações amplas nem mesmo em torno de demandas mais imediatas dos trabalhadores. Após as mobilizações em

função da greve geral de 14 e 15 de março de 1989, praticamente não foram registradas mais ações organizadas de rebeldia dos trabalhadores. Talvez uma das únicas exceções a essa tendência seja a revolta dos trabalhadores em relação ao resultado do PLR em 1997 – capítulo 2, subitem 2.3. Com exceção deste episódio, a década de 1990 e 2000 foram praticamente nulas em termos de ações amplas e organizadas de resistência/rebeldia dos trabalhadores. Inclusive, existem relatos de mobilizações convocadas pelo sindicato que resultaram em atos públicos com a presença quase exclusiva dos próprios sindicalistas¹⁵⁴.

Recentemente, em janeiro de 2010, as disputas acerca do acordo referente à jornada do turno de revezamento levaram a ações de relativo enfrentamento por parte dos trabalhadores. Em função da falta de acordo com o sindicato pela renovação da jornada de 8 horas, a empresa fixou as turmas de revezamento para gerar a insatisfação dos trabalhadores, objetivando que eles pressionassem o sindicato para assinatura do acordo. Porém, a insatisfação voltou-se contra a própria empresa: chamadas pelo Sindimet, as turmas de cada horário abriram mão do ônibus da empresa e começaram a se reunir na sede do sindicato antes da ida ao trabalho, para discutir o impasse do turno e ir, em caminhada, para a fábrica. Como consequência, começaram os atrasos (cerca de 20 minutos em média) na entrada de cada turma do revezamento. Essa mobilização aconteceu por três dias, em todas as turmas do revezamento, contando com adesão, segundo os diretores do sindicato, de cerca de 80% dos trabalhadores de cada turma. Os atrasos incomodaram a empresa, que fez uma nova proposta de acordo – na verdade, muito pouco acima da proposta anterior – que foi aceita na assembléia realizada poucos dias depois.

Os episódios de 1997 e 2010 expressaram revoltas dos trabalhadores em relação a questões específicas, resultantes mais de “abusos” da empresa que de um indício de (re)organização e mobilização mais amplos. Em termos gerais, o que se tem é um distanciamento dos trabalhadores em relação ao sindicato e às lutas por melhores condições de trabalho e vida. Apesar disso, não se pode afirmar que o controle patronal seja absoluto, muito menos que a assimilação do interesse empresarial pelos trabalhadores seja completa. Em outras palavras, a quase completa ausência de mobilizações não indica um ambiente de harmonia e adesão plena dos trabalhadores aos interesses empresariais, visto que a experiência cotidiana da exploração não

¹⁵⁴ Edvando narra uma destas situações, em uma mobilização que seria em defesa dos trabalhadores afastados (por adoecimento) na empresa: “nós fomos em passeata para fazer um manifesto em frente a Previdência e a cada esquina ia perdendo um tanto [de trabalhadores], chegou lá tinha só os sindicalistas (...). Chegou lá devia ter uns 15, no máximo, a cada esquina ia perdendo, davam ‘dor de barriga’ e iam embora” (EDVANDO, julho de 2009).

é apagada pelo simples fato de que a correlação de forças seja desfavorável. Nesse sentido, já indicamos que, em tal contexto de ofensiva do capital, mesmo que haja o chamamento para um “envolvimento de coração”, a adesão é frágil, limitada e instável: o estranhamento permanece e se intensifica, ao passo em que se refina. Nos termos gramscianos, o equilíbrio continua “externo e mecânico”, dependendo, portanto, da coação contínua da empresa, por meio de seus gestores. No entanto, o que pretendemos destacar é a ausência de *formas organizadas de resistência coletiva* nas últimas duas décadas. Desarticulados, pressionados e incentivados – através de mecanismos ideológicos e bonificações – a pensar em nome da “competitividade” da empresa, os trabalhadores se afastaram das discussões mais gerais e das atividades do sindicato, que gradativamente teve sua força e sua legitimidade reduzidas.

2. Os dilemas da estratégia do Sindimet: legitimação e conflito

Como já indicamos no capítulo anterior, se o ataque à combatividade dos trabalhadores da empresa foi profundo, por outro lado, o segundo passo da estratégia da VMTM – a implantação de um “sindicato de empresa” – não logrou êxito. Em praticamente todas as eleições do Sindimet, a empresa ajudou – inclusive com suporte técnico e financeiro – na construção e na campanha de chapas claramente próximas do ideal de “sindicalismo de empresa”, porém, nunca obteve vitória. Quem relata é o ex-funcionário 1:

Tem essa chapa do Bigu, ela é velhona aí, sabe? Eles [a empresa] são doidinhos pra derrubar essa chapa do Bigu. Ela mesma monta a equipe lá dentro pra disputar. Eles dão um jeitinho né? Tem reunião pra ir, eles liberam as pessoas pra ir fazer reunião (...) pra ouvir as propostas. Mas a intenção deles é derrubar a chapa do Bigu, só que a chapa do Bigu nunca perdeu. (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

Além de auxiliar a composição da chapa, a VMTM, por meio dos chefes e supervisores, exerce uma pressão intensa para campanha e voto nesta “chapa da empresa” – como é conhecida pelos trabalhadores. Em função da pressão, nas eleições de 2005, por exemplo, praticamente todos os trabalhadores da VMTM anunciaram voto na chapa da empresa, porém, o resultado foi inverso: nesta ocasião, a chapa encabeçada por Bigu obteve cerca de 70% dos votos. O diretor do sindicato relembra a situação: “nessa (...) eleição, foi um fiasco. Só dava chapa 2 [chapa de oposição]. Todo mundo que a chefia perguntava, os caras falavam ‘é chapa 2!’. Quando saiu o resultado, os caras caíram pra trás” (BIGU, julho de 2007). Este resultado desmotivou tais iniciativas da empresa, ao ponto em que a última eleição (2008) teve chapa única, encabeçada

novamente por Bigu – que, no entanto, após a eleição, abdicou ao cargo de presidente, dando lugar a Edvando.

2.1. Um sindicato do “não”: a rejeição da agenda da reestruturação

A contínua contraposição entre “sindicalismo combativo” e “sindicalismo propositivo” apresentada neste trabalho, visando caracterizar as mudanças ocorridas no sindicalismo brasileiro nas últimas décadas, pode dar vazão a uma interpretação estática e dicotômica do ideário, das estratégias e das práticas sindicais no Brasil, perdendo, assim, a processualidade complexa e conflituosa realmente existente. Por isso, cabe ressaltar que o objetivo desta diferenciação é *captar as mudanças ocorridas e a tendência atualmente dominante*, e não polarizar as perspectivas de forma estanque e hermética – até mesmo porque confronto e negociação são pólos inseparáveis, que variam quanto ao nível em que aparecem em determinada estratégia de ação. Por outro lado, consideramos inadequado o entendimento de que, pelo fato de “confronto” e “negociação” serem, em certo sentido, “dois lados de uma mesma moeda”, a polarização entre as duas perspectivas de ação sindical seja um “equívoco teórico” ou uma “falsa polêmica”¹⁵⁵.

Portanto, é importante deixar claro que a concepção de “sindicalismo combativo” aqui adotada se refere ao princípio da solidariedade e autonomia política da classe trabalhadora, rejeitando idéias de “parceria” e “objetivos comuns” junto ao Estado e ao capital, pois entende-se que o antagonismo é o elemento fundamental que se sobrepõe e perpassa os momentos de negociação. O “sindicalismo propositivo” tem um sentido oposto, pois, como afirma Galvão,

caracteriza-se por priorizar a ação institucional, em detrimento do trabalho de organização e mobilização das bases, e por *negociar de maneira “realista”, sem se confrontar com os elementos das propostas apresentadas pelo governo e pelo patronato*. As críticas que lhes são dirigidas são pontuais e não requerem a mudança da política dominante, nem a reversão das formas de gestão da força de trabalho (GALVÃO, 2007, p. 89).

Nesse sentido, a perspectiva propositiva é de negociação dentro da “agenda” colocada pela burguesia e pelos governos, cabendo apenas disputar ganhos “possíveis” – em contraste com as “utopias” anticapitalistas – dentro do limite colocado. Concretamente, levando em conta a “nova agenda” brasileira principalmente a partir dos anos 90, isso significa negociar – sem um questionamento de fundo – os marcos do neoliberalismo e da reestruturação produtiva no país.

¹⁵⁵ Além de Ferraz (2006), Arbix (1996, p. 26) argumenta na mesma direção, ao considerar que a estratégia de participação nas câmaras setoriais “apenas colocou o conflito na mesa, reordenando-o através da negociação”. Porém, o autor ignora o fato de que o sentido e a “pauta” destas câmaras tripartites já indicam um alto grau de abandono do “conflito”, principalmente em comparação com as principais bandeiras do sindicalismo nos anos 80.

No plano político mais geral, essa estratégia significa participar, em conjunto com a burguesia e o governo, da gestão da crise capitalista, disputando, com um nível restrito de tensões, a “agenda” de privatizações, flexibilização de direitos sociais e aumento dos níveis de produtividade do trabalho. No plano mais imediato da fábrica, a “nova agenda” que os sindicatos são chamados a negociar é composta por elementos como banco de horas, demissão voluntária, flexibilização da jornada, introdução de novas tecnologias, terceirizações e PLR (MARCELINO, 2008, p. 194). A limitação da ação sindical ao horizonte colocado por esta pauta é a marca do sindicalismo propositivo.

A partir destes esclarecimentos, podemos avançar acerca dos elementos principais da estratégia adotada pelo Sindimet. Já fizemos várias referências ao fato de que se manteve uma direção sindical pautada por uma *linha de não-adesão e de combate* aos propósitos da VMTM. Cabe, no entanto, aprofundar os elementos que indicam este entendimento. De início, podemos recorrer à palavra da própria empresa. Em um informativo da empresa, o diretor geral da Votorantim Metais, Mário Ermírio de Moraes, lamenta a ausência de uma mudança de postura no sindicato de Três Marias:

Infelizmente, existe uma minoria representada por dirigentes sindicais de Três Marias e Vazante que não se empenha em busca de *soluções equilibradas para os colaboradores e a CMM*. Enquanto a maioria se esforça por *causas comuns*, aqueles sindicalistas se ocupam em *reivindicar valores fixos sem qualquer vínculo com resultados* e em criticar a CMM, mas *sem qualquer proposta concreta útil ao bem comum* (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 7).

A análise do diretor da empresa dá um claro indício de que o Sindimet faz um importante contraponto em relação aos interesses da empresa, no que diz respeito à introdução e à implementação de elementos centrais – “flexíveis” – trazidos pela reestruturação produtiva. Na negociação salarial com a VMTM, o sindicato, vinculado à Federação Sindical Democrática dos Metalúrgicos de Minas Gerais, adota a estratégia de *negociação por categoria*, exigindo ganhos mais expressivos no salário nominal em detrimento de abonos¹⁵⁶. Em uma edição de seu jornal, o sindicato ironiza: “que tal batermos o recorde de reposição de perdas, de aumento real (...) nesta campanha? Chega de parabéns!! Chega de sorvete!! Chega de tapinhas!! Queremos valorização do nosso trabalho. Aumento já” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Por adotar a estratégia de

¹⁵⁶ Há alguns anos atrás, os abonos eram rejeitados pelo sindicato, pois eram vistos como estratégia de se negociar reajustes nominais menores. Porém, recentemente, com a importância adquirida pelo PPR, a tática tem sido a de utilizar a obtenção de abonos anuais – sem vínculos com os resultados – como um contraponto à lógica de gestão por resultados colocada pelo PPR.

negociação unificada e de exigência de aumentos reais, a negociação geralmente é mais demorada em relação às outras unidades da Votorantim Metais, que optam pela estratégica de pulverização das negociações por empresa¹⁵⁷. Em algumas ocasiões, o impasse se arrastou a ponto da empresa lançar, junto aos trabalhadores, um abaixo-assinado com sua proposta de reajuste. O trabalhador 6 lembra a oportunidade em que foi abordado pelo supervisor da empresa:

Aconteceu um episódio há uns tempos atrás, de um abaixo-assinado aí. Parece que a Mineira [VMTM] estava querendo dar 14 [por cento de reajuste] e o sindicato tava querendo dar 17. Aí levaram um abaixo-assinado, aí o supervisor chegou perto de mim e falou: “olha, eu trouxe o abaixo-assinado aqui porque 14 é melhor que 17”. Eu falei: “olha, pra mim, 14 não é melhor que 17 não. Pra mim 17 é melhor do que 14, eu não vou assinar esse abaixo-assinado não. Eu não assino abaixo-assinado não, abaixo-assinado não tem valor nenhum”. Os caras [colegas] falaram: “você tá doido, num pode fazer um troço desse não” (TRABALHADOR 6, julho de 2007).

Ainda no que se refere à flexibilização das formas de remuneração, outro ponto de enfrentamento é com relação à “participação nos resultados”, pois o sindicato rejeita se envolver nas negociações do PPR, acompanhando a negociação “por fora” e denunciando determinadas situações consideradas “abusivas”. Para justificar a sua não participação, o Sindimet aponta a falta de poder decisório do sindicato na comissão do PPR e o fato de que a empresa elabora previamente os critérios do programa, que se caracterizam por metas que exigem, a cada ano, aumento dos resultados para a simples manutenção do valor recebido (capítulo 2, item 2.3). Além disso, o Sindimet aponta uma dimensão política-ideológica de fundo: a tentativa de integração dos trabalhadores ao “imperativo da produtividade” da empresa, ao mesmo tempo em que os coloca em competição entre si. Uma cartilha (produzida pela Federação Sindical Democrática dos Metalúrgicos de Minas Gerais), distribuída pelo Sindimet no momento da criação do Programa, afirma que o objetivo da empresa é “comprometer-nos com as metas da empresa, utilizando a conversa fiada da parceria” e “dividir-nos, fazendo companheiro fiscalizar e cobrar resultado do outro companheiro, de maneira a impedir que haja união” (CARTILHA DE PLR, p. 5). Trata-se, portanto, de uma crítica a um dos pilares dos princípios toyotistas no que se refere ao *perfil de trabalhador* exigido: “solidário” com a empresa e “competitivo” com os colegas.

O Sindimet se opõe também às tentativas de flexibilização da jornada de trabalho. As horas-extras foram limitadas nas últimas Convenções e o sindicato não abre qualquer espaço para

¹⁵⁷ Sobre a estratégia adotada, é importante destacar que unificação na Federação não impede que o sindicato negocie também diretamente com a empresa visando reajustes superiores ao acordado com a entidade patronal. Portanto, o que diferencia essa forma de negociação é sua vinculação estratégica com o conjunto da categoria, mesmo em momentos em que a tática é negociar no âmbito da empresa.

negociar a implementação do “banco de horas”, instrumento bastante desejado pela VMTM, mas com alto nível de rejeição dos trabalhadores. Existe também um grande embate a respeito da negociação para renovação da jornada de oito horas para os turnos de revezamento, que, devido a sua importância, trataremos à parte, no próximo item.

Além desses pontos mais concretos da “agenda” colocada pela reestruturação, o Sindimet realiza um trabalho de crítica aos programas implementados na empresa, fundados nas idéias de “melhoria contínua” e “qualidade total”, que são alvo de constantes questionamentos, geralmente através de ironias frente às expressões mais consagradas no discurso empresarial. Um jornal fala de uma terceirizada com “ISO 9000 na arte de sacrificar o trabalhador” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2). Outro informativo, depois de denunciar as péssimas condições – de limpeza e iluminação – em um setor da empresa, questiona: “Esta é a política de qualidade da CMM ou o retorno da escravidão? Onde está o tão falado 5S?” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Um panfleto chamado “Biliscão” aponta a discrepância entre a política de qualidade da empresa e a falta de qualidade de vida dos trabalhadores:

Política de Qualidade no preço do zinco, na produção, nos lucros dos patrões. E a qualidade de vida dos trabalhadores? A FIEMG ofereceu 2,5% de reajuste e a CMM? O certificado da ISO 9002 representará milhões de dólares nos bolsos dos patrões. Para o trabalhador, uma festa de prêmios, Zero Salário, Zero PLR. Isto é uma vergonha. (BILISCÃO, s/d).

Todas estas discussões são trazidas pelo sindicato, juntamente com debates políticos mais amplos. As críticas ao governo federal – principalmente nos materiais do período FHC – podem ser facilmente observadas, além da participação em campanhas como os plebiscitos populares sobre a dívida externa (em 2000), sobre a Alca (em 2002) e sobre a privatização da Vale do Rio Doce (em 2007). Dessa forma, o Sindimet se distancia da idéia de “sindicato de empresa” e se afirma, em alguma medida, como instrumento conscientização política e de luta, seja em torno de demandas mais imediatas, seja acerca de debates políticos de maior alcance. Na campanha em que foi reeleita para o triênio 96/99, a diretoria do Sindimet rejeita inclusive a função de “prestação de serviços” aos trabalhadores, tão comum em tempos de “sindicalismo cidadão” (GALVÃO, 2007):

A tarefa do Sindicato é garantir a mobilização dos trabalhadores para conquistar melhores condições de trabalho e de vida. O Sindicato é instrumento de luta e não de prestação de assistências. Quem deve garantir saúde, educação, saneamento etc. é o governo e os patrões (CHAPA 1, s/d, p. 1).

Enfim, a diferenciação de perspectivas se expressa – e se reforça – na própria linguagem utilizada pela empresa e pelo sindicato. Enquanto a VMTM convoca os seus funcionários para o compromisso com os padrões empresariais e os identifica como “colaboradores”, “associados” ou “parceiros”, o sindicato afirma que “só nossa luta trará o futuro” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 1) e caracteriza sua categoria por meio de termos certamente considerados antiquados no discurso empresarial contemporâneo, tais como “operários”, “trabalhadores” e “companheiros”. Porém, no que se refere aos trabalhadores que, instigados pela empresa, se organizam contra a direção do sindicato, o tratamento é diferente: “pelegos”. E, seguindo essa linha, a chapa geralmente montada por eles nas eleições é identificada como “chapa dos pelegos e dos patrões”, “chapa do abaixo-assinado”, “chapa que defendeu o turno de 8 horas” e “chapa dos oportunistas” (CHAPA 1, 1999, p. 1)¹⁵⁸.

Um material usado nas eleições para a diretoria do sindicato, em 1996, afirma que, “concretamente, o Sindicato construiu uma referência de luta respeitada, e que os patrões, querendo ou não, têm que levar em conta” (PROGRAMA DA CHAPA 1, 1996, p. 2). Pode-se dizer, de fato, que o sindicato cumpre, certamente com vários limites, o papel de explicitar tensões e se contrapor à tendência histórica do capitalismo – aprofundada no toyotismo – de “negar o direito de existência a qualquer forma antagônica” (DIAS, 2006, p. 40). Não obstante, apesar ser uma “referência” importante, é inegável o afastamento da direção sindical em relação à sua base: percebe-se uma dificuldade na formação de quadros intermediários e são quase nulas as iniciativas de organização no espaço de trabalho, com exceção do Núcleo de Trabalhadores Afastados cujas atividades chegaram a ganhar relativa adesão dos trabalhadores dentro da fábrica. Em termos gerais, apesar de não apresentar uma “aderência” mais orgânica no conjunto dos trabalhadores, o sindicato representa um pólo importante, que consegue criar obstáculos, barrando determinados mecanismos vislumbrados pela empresa – como o banco de horas – ou minimamente fazendo-a ceder mais do que o pretendido – como na campanha salarial. Dessa forma, existe uma referência articulada e institucionalizada das tensões, que se junta (e tende a dar uma coerência maior) àquelas presentes no cotidiano dos trabalhadores na fábrica.

¹⁵⁸ Uma expressão inusitada dessa contraposição está na postura do trabalhador que liderou a oposição ao grupo de Bigu nas eleições sindicais de 2005. Após o processo eleitoral, esse trabalhador sofreu um acidente na fábrica, o qual a empresa se recusou a reconhecer e registrar. Revoltado com a situação, o antigo defensor do projeto de “sindicato de empresa”, agora se autodenomina “ex-pelego” e anunciou a pretensão de entrar para o sindicato, mas desta vez, na chapa de seus antigos adversários. Logicamente, trata-se de um episódio pontual, mas que expressa a percepção, mesmo que fragmentada, de que existe uma contradição de fundo, abafada pela imposição empresarial – nada flexível – de “horizontes comuns”.

2.2. As tensões na negociação da jornada: o “não” às assembleias

Apesar da série de pontos de conflito entre o Sindimet e a VMTM, é na negociação relativa à “jornada especial” (de seis horas) para o sistema de turnos de revezamento que o confronto se coloca de forma mais clara e intensa. O aumento da jornada foi acordado pela primeira vez em 1998, em assembleia dos trabalhadores, gerando automaticamente mais de 70 demissões. A partir desse momento, o Sindimet passou a ter uma postura mais incisiva de crítica à medida da empresa e de tentativa de convencimento dos trabalhadores a respeito das vantagens do turno de 6 horas, em função da geração de mais postos de trabalho (eliminados com o primeiro acordo), do resguardo da saúde e do aumento da qualidade de vida dos trabalhadores. Em meio às divergências e tensões existentes, a empresa usa de vários instrumentos para lograr a aprovação, tais como pressão direta, prêmio financeiro pela assinatura do acordo e fixação dos turnos¹⁵⁹ até que o impasse seja resolvido. Os trabalhadores da empresa, por sua vez, ficam divididos entre os que querem o retorno do turno menor – mas raramente se pronunciam abertamente – e aqueles que defendem a manutenção das oito horas, devido ao prêmio¹⁶⁰, à pressão imposta pela empresa, ao incômodo gerado pela fixação dos turnos e à existência de folgas mais longas na escala com jornada de oito horas.

A cada dois anos, o impasse se arrasta por longo tempo, já que, em todas as ocasiões, o sindicato se coloca contrário à renovação do acordo e exige o retorno da jornada de 6 horas, conforme estabelecido na Constituição brasileira. A partir de então, a empresa começa sua estratégia de pressão: cancela o revezamento, fixando os turnos, e incentiva os trabalhadores afetados – principalmente aqueles que são fixados no horário de 23h às 7h (“zero-hora”) – a procurarem o sindicato pedindo a realização da assembleia para que seja deliberado o acordo com a empresa. Segundo o diretor do sindicato, os trabalhadores são instruídos a procurar o sindicato para “pedir informações” a respeito do acordo:

Muitas vezes vêm aqui 200 trabalhadores querendo informações. Segundo eles é “informações”, que no fundo é pressionar o sindicato para que faça o acordo. Alguns vêm

¹⁵⁹ Para uma caracterização da estratégia de implementação dos turnos fixos, ver nota 44, no capítulo 1.

¹⁶⁰ Segundo Bigu, a estratégia do prêmio tem um peso importante no convencimento dos trabalhadores porque o endividamento dos trabalhadores tem crescido substancialmente nos últimos anos, principalmente em função do crescimento do que ele denomina “agiotagem legalizada” praticada por bancos e agências de crédito. Essa condição faz com que eles sejam forçados, em função da necessidade imediata, a aceitar o valor proposto pela empresa, mesmo tendo consciência que está *incomparavelmente abaixo do que seria pago caso fossem calculadas as duas horas-extras diárias*.

e dizem: “olha, eu vim porque se eu não viesse, o supervisor ia saber que eu não vim. Se eu não viesse alguém do setor ia contar que fulano e fulano não veio. Então eu vim, mas eu tô junto com vocês” (BIGU, julho de 2007).

Nos anos de 2000 e 2002, apesar das tensões, o acordo foi finalmente assinado. Já a negociação de 2004 envolveu um conjunto mais complexo de disputas. A empresa fixou os turnos e incentivou os trabalhadores a procurarem o sindicato exigindo o acordo para que o revezamento voltasse a funcionar. Neste impasse, Bigu fez o compromisso, aceito pelos trabalhadores, de que, caso a proposta da empresa fosse acima de quatro mil reais, ele cederia e assinaria o acordo. Porém, a empresa apresentou um valor próximo a 3 mil reais e o embate continuou.

Eu fiz reuniões com 300 trabalhadores no salão (...). Eu perguntava para eles o que queriam, “nós queremos [o acordo para o] turno de oito horas”, [e respondia:] “não vai ter turno de oito horas, o que nós acertamos em 2004 não foi isso, o que eu acertei com os senhores o seguinte: eu iria pra negociação se a empresa pagasse os 4 mil reais, nós não teríamos mais discussão de seis horas, e vocês garantiram isso, inclusive foi aprovado por unanimidade. Vocês deram o aval para o sindicato nessa luta” (BIGU, janeiro de 2010).

Como os trabalhadores do horário da “zero-hora” (23h às 7h) eram os mais afetados, a empresa, inclusive, chegou a enviar os ônibus, que deveriam levar os trabalhadores para casa, diretamente para o sindicato para exigirem a negociação.

Os ônibus saíam da fábrica 8 horas da manhã e já estacionavam aqui na porta do sindicato, os três ônibus. Quando ela queria fazer uma pressão no sindicato, os três ônibus já vinham e já estacionavam aqui. Nós tivemos um dia, de eles virem para cá, oito horas da manhã. Eu reuni com eles no salão, eles me pressionaram e eu dizia: “olha, [o sindicato] não vai fazer [o acordo], é só isso que os senhores têm para dizer? Então passar bem, um bom dia para os senhores, nós não vamos fazer acordo, a não ser acordo de seis horas”. Aí nesse dia eles ficaram no salão, ficaram na porta, até meio dia e a empresa mandou lanche, mandou refrigerante, a coisa foi “bacana”. (BIGU, julho de 2007).

Formou-se então uma Comissão de trabalhadores, amparados e instigados pela empresa, para exigir na justiça, através de um abaixo-assinado, a realização da assembléia. Assim, o acordo só foi realizado em função de uma liminar que obrigou o sindicato a realizar a negociação. Porém, meses depois, a liminar foi cassada e, no entendimento do sindicato, o acordo ficou automaticamente inválido, tornando a questão ainda mais complexa. Ainda em meio à disputa referente à negociação de 2004, o sindicato manteve a tática de não realização das assembléias e não se chegou também a um acordo em 2006 e 2008, permanecendo a situação dos turnos em condição irregular. Em 2007, como resultado de uma nova articulação de trabalhadores em uma Comissão, novamente realizando um abaixo-assinado para realização da assembléia, a Justiça do

Trabalho chegou a emitir uma liminar obrigando novamente o sindicato a realizar a assembléia no prazo de 15 dias, que foi, porém, cassada antes desse prazo. Somente em janeiro de 2010 – momento em que Bigu já não é mais presidente do sindicato e quando a tensão a respeito do acordo dividiu a própria diretoria da entidade – foi assinado um novo acordo, referente ao período 2010-2011, ficando ainda todo o período anterior (2004-2009) dependendo de disputas no plano jurídico¹⁶¹.

As tensões em torno da negociação da jornada especial para os turnos de revezamento evidenciam um elemento importante para se analisar as ações do sindicato e as suas relações com a base que representa. Isso porque o Sindimet mantém-se como um “sindicato do não”, porém, sua forma de atuar e sua relação com a base passaram por uma transformação profunda. O “não” à empresa agora também aparece como um “não” às assembléias dos próprios trabalhadores¹⁶².

Uma coisa que eu não desprezo são os meus princípios. Então, se eu sentir que a negociação é ruim, eu não vou participar da negociação. Por que eu vou levar para assembléia uma proposta que é ruim, e eu sei que vão ser pressionados e vão aceitar? Você já imaginou? Você está trabalhando 11 meses no turno fixo, de “zero-hora”(…)? É uma loucura, o cara faz qualquer coisa, ainda mais se falar: “tem três mil pra você receber”. (BIGU, janeiro de 2010).

Não se trata de uma mudança qualquer. No período de constituição do sindicato e de ascensão das lutas, a relação entre a direção sindical e sua base era intensa e, de certa forma, complementar. Ainda que nada indique que a diretoria do sindicato realizasse atividades de formação de quadros – a atividade anual de formação existente não tem adesão plena nem mesmo de toda a diretoria – e que não existisse uma organização mais sólida dentro do espaço da fábrica, o índice de sindicalização chegava a 90% e foram realizadas mobilizações com participação ativa dos trabalhadores, tanto na deflagração quanto na construção efetiva das lutas travadas. As poucas tensões entre diretoria do sindicato e base dos trabalhadores que se pôde registrar naquele

¹⁶¹ Nesse período sem acordo (2004-2009), existiram momentos turno fixo – que, em tese, poderiam ser considerados dentro da legalidade, pois não há revezamento de trabalhadores, mas apenas alternância de turmas – mas na maior parte do tempo o que existiu foi o turno de revezamento com jornada de oito horas, o que está claramente em desacordo com a legislação, que só o permite mediante negociação coletiva. Por isso, o sindicato exigiu na justiça – o processo ainda não foi concluído – o pagamento das horas-extras referentes a este período.

¹⁶² A não-realização de assembléias objetivando não ceder diante de interesses da empresa é representativa de um contexto de ofensiva empresarial sobre os trabalhadores. Um estudo de caso sobre a Cemig (TARDELI, 2009) indica a mesma situação, apesar de se referir a um momento específico (o Acordo Coletivo 2008/2009) e não a uma prática já assumida abertamente pela direção, como no caso do Sindimet. Nessa análise aponta-se que “As ações da Cemig no sentido de promover a desmobilização dos trabalhadores chegou ao seu ápice com a divulgação e elaboração, por parte das gerências, de *abaixo-assinados entre os trabalhadores solicitando a realização de Assembléias* e a desvinculação dos sindicatos da ação unificada”, e assim surgiu um novo desafio ao sindicato: “*não realizar as Assembléias e manter a unidade de ação*” (TARDELI, 2009, p. 9)

momento são ações dos sindicalistas no sentido de conter “excessos” dos trabalhadores em momentos de aglutinação, principalmente conflitos entre grevistas e “fura-greves” em 1989. Porém, com as mudanças impostas pela empresa, a *manutenção da linha política* implicou uma *mudança na relação sindicato-base*. A diretoria do Sindimet descolou-se fortemente do conjunto dos trabalhadores e inclusive, em certos momentos, se coloca em confronto aberto e direto com decisões da maioria. Segundo o diretor do sindicato, a partir da aprovação do turno de 8 horas, em 1998, é que o Sindicato começou a entender que deveria adotar uma “dinâmica diferente”. Até aquele momento, segundo ele, a diretoria entendia que o aumento da jornada “era extremamente prejudicial para os trabalhadores (...), no entanto, a diretoria entendia que quem tinha que decidir eram os trabalhadores” (BIGU, julho de 2007). Como já se sabe, o resultado foi a aprovação da mudança da jornada de seis para oito horas. Segundo ele, chegou-se a seguinte situação:

O que ocorria? Nós íamos, sentávamos e negociávamos com a empresa. Marcava a assembléia. A empresa mandava grupo administrativo, chefia, passava em setor por setor e mandava os trabalhadores vim pra assembléia. Cara, num dava nem bico, sabe o que é a proposta não dar nem bico? A proposta era quase que unânime. Às vezes muita gente falava assim: “não, eu queria votar contra, mas meu chefe estava do meu lado”. Entendeu? [A assembléia do sindicato] era muito mais interesse da empresa do que dos trabalhadores (BIGU, julho de 2007).

O processo de reestruturação produtiva na VMTM diminuiu a força política dos trabalhadores na fábrica e o resultado disso é que as propostas e projetos da empresa deixam de encontrar expressões de resistências consideráveis. Os trabalhadores são colocados sob ameaça, devendo se submeter passivamente ou mesmo assimilar ativamente o projeto empresarial. Nesse sentido, no caso da VMTM, a manutenção de uma linha de maior enfrentamento por parte do sindicato gerou a um maior afastamento em relação à sua base e a momentos de tensão entre trabalhadores e direção sindical. Pelo menos no plano imediato, o sindicato deixa de ser representativo dos interesses da maioria de sua base. O próprio presidente do sindicato reconhece:

Hoje, por exemplo, se nós fizermos uma assembléia hoje, o turno de oito horas passa. Por mais que as pessoas falem “ah, os 3 mil reais é pouco”, ele passa sem dar bico. Então é nesse aspecto. Então o que nós estamos fazendo? Nós estamos segurando uma situação que nós já poderíamos ter resolvido fácil, fácil. “É isso que vocês querem? Então toma”. Ao passo que hoje nós estamos fazendo o seguinte, nós estamos criando um momento de conscientização. Pode ser que nesse momento as pessoas nem consigam entender, nem visualizar o motivo da luta (BIGU, julho de 2007).

Assim, ao constatar que as assembleias dos trabalhadores estavam se transformando em um importante instrumento para se referendar as iniciativas da empresa, a direção sindical decidiu deixar de apostar nessas instâncias. Por isso, nos impasses a respeito da questão da “jornada especial”, a luta da empresa é pela realização da assembleia dos trabalhadores, que o sindicato se nega, até o último momento, a realizar. O apontamento do diretor do sindicato é revelador: “você sabe qual que é o maior discurso que a empresa faz hoje? Que *o sindicato não é democrático* porque não leva a proposta da empresa pra assembleia” (BIGU, julho de 2007).

Talvez esse aspecto – a defesa, por parte da empresa, da realização de assembleias dos trabalhadores e a recusa, por parte do sindicato, em fazê-las – seja a *expressão máxima* do caráter paradoxal da condição dos trabalhadores na VMTM. O afastamento entre o Sindimet e o conjunto mais geral dos trabalhadores é o primeiro aspecto que se percebe nesta situação. Não obstante, pode-se dizer que esta “desvinculação” sindicato-base é, em alguma medida, aparente e superficial, pois esconde uma relação quase “subterrânea” entre a direção do sindicato e os trabalhadores. Num contexto claramente desfavorável para ações em conjunto, os trabalhadores reelegem, a cada três anos, uma diretoria sindical que, devido à estabilidade no emprego, pode articular, com todas as dificuldades, algum contraponto sistemático em relação à empresa. Assim, a vitória do grupo em todas as eleições demonstra que os conflitos existentes com o sindicato não se sobrepõem à percepção de que ele cumpre um papel importante em defesa dos trabalhadores. Obviamente, não existe unanimidade no conjunto dos trabalhadores, em favor da atuação do grupo que compõe a diretoria do sindicato, porém, as vitórias nas eleições são expressivas e refletem uma percepção predominante entre os empregados da VMTM. O ex-funcionário 1 da empresa ironiza: “todo mundo é contra o Bigu, por que ele nunca perdeu eleição lá?” (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007). E continua relatando todo o paradoxo da relação dos trabalhadores com o sindicato, ao destacar que uma *diretoria sindical mais alinhada* à empresa traria grandes prejuízos aos trabalhadores:

Eu, no meu ponto de vista, acho que piora demais. Volta quase que a escravidão, entendeu? Só que na hora que eles tão lutando, que o Bigu e o pessoal tá tentando lutar alguma coisa pra eles [os trabalhadores], eles não apóiam. Aí depois ficam falando mal do sindicato, é difícil não é? Mas eu falo: você tem que apoiar assim, *caladinho*, fica na sua ali, *dá uma paradinha*. O pessoal aqui, *eles não apóiam o Bigu não, mas também não votam contra o Bigu não*. Porque sabe que, se o pessoal tirar a chapa do Bigu ali, piora demais (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007).

O relato do trabalhador 3 revela exatamente os dois lados da relação ambígua com o sindicato, que aparece ora como *importante instrumento dos trabalhadores*, ora como um *obstáculo para se conseguir benefícios mais imediatos* oferecidos pela empresa como contrapartidas à adesão aos seus desígnios:

Ah, se não fosse o sindicato aqui hoje, nossa situação estava bem crítica, se não fosse o Bigu hoje, nós estávamos pior. Seria quase escravo mesmo, trabalhava nas condições mais difíceis. *As coisas que nós conquistamos foi através do sindicato* mesmo. *Se fosse a empresa por conta própria acho que ela não teria colocado não.* Os trabalhadores têm consciência disso, até porque o Bigu tá tem quase 20 anos né? Se ele fosse ruim, com certeza não estaria. Reclama, reclama, mas, quando tem eleição, ele ganha de novo. O pessoal confia, gosta dele. Reclama porque ele é meio... atrapalha pra gente também, mas o pessoal confia nele. *Às vezes ele trava muito*, na época de negociação [do turno de 8 horas], você tá *precisando de dinheiro* e tal. Agora mesmo tinha negociação, tá travado aí. Nós trabalhamos 5 meses no turno fixo, o *pessoal fica bravo*, mas faz parte né? O pessoal *tem consciência que ele é importante* pros trabalhadores (TRABALHADOR 3, julho de 2007).

A partir dos dois últimos relatos apresentados, depreende-se alguns aspectos fundamentais dessa relação paradoxal entre diretoria sindical e a sua base. Em primeiro lugar, um claro distanciamento em relação à entidade, vista como uma organização quase autônoma em relação aos trabalhadores, mesmo quando se reconhece que o sindicato “luta por eles”. A radicalização deste aspecto explica o “personalismo”, expresso no fato de se referirem muitas vezes à entidade através da figura de Bigu, que atua no sindicato desde sua fundação. Em segundo lugar, percebe-se um certo descompasso entre, por um lado, os interesses imediatos dos trabalhadores e, por outro lado, a pauta e a linha política defendida e levada pelo sindicato. Expressão deste aspecto é a idéia de que o Sindimet “trava” negociações, em situações em que os trabalhadores estão precisando de dinheiro. Neste ponto, a questão do turno de revezamento é a mais marcante já que a bandeira levantada pelo sindicato (mais empregos e melhor qualidade de vida) não consegue ter uma adesão expressiva em função do prêmio pelo acordo e da pressão exercida pela empresa.

Não podemos deixar de indicar que este isolamento é potencializado pela estrutura sindical corporativa brasileira, herdada da ideologia e da prática “populista”¹⁶³, cujo sentido é conter a luta sindical no terreno dos interesses políticos da burguesia (BOITO JR., 1991, p. 84).

¹⁶³ Deve-se destacar que o controle direto sobre a dinâmica interna dos sindicatos foi eliminado, mas se mantiveram o reconhecimento oficial do Estado, a unicidade sindical, as contribuições obrigatórias e a tutela da Justiça do Trabalho na resolução de dissídios (BOITO JR., 1991, p. 83). Esse conjunto de elementos está em direta oposição com o princípio da organização autônoma dos trabalhadores e dá base de sustentação para a burocratização dos sindicatos e para a existência de entidades sem qualquer vinculação efetiva com suas bases – os “sindicatos de carimbo” (GALVÃO, 2007, p. 274).

Boito aponta que essa estrutura torna, em última instância, os sindicatos ideológica e materialmente dependentes do Estado e independentes dos trabalhadores (idem, ibidem, p. 85), possibilitando que os sindicatos se apóiem em ações menos propensas à mobilização e não busquem estratégias de organização nos locais de trabalho (idem, ibidem, p. 87). Essa relativa independência dos sindicatos em relação às suas base de representação permite que as direções sindicais não enfrentem de forma contundente “a não adesão dos trabalhadores à vida sindical” (MARCELINO, 2008, p. 216). O resultado é a possibilidade – e mesmo a tendência – de formação de sindicatos estáveis, centralizados e burocratizados (BOITO JR., 1991, p. 88), com lideranças “profissionais” que podem se manter por longos períodos na direção sindical, sendo esse, aparentemente, o caso do Sindimet, em que o mesmo grupo se mantém na diretoria desde a fundação do sindicato em 1986, tendo Bigu como presidente da entidade entre 1989 e 2008.

Porém, apenas esse apontamento crítico é insuficiente para explicar as dificuldades e os dilemas concretamente vivenciados na VMTM, principalmente num contexto de refluxo das lutas e de ameaça constante do emprego. Os relatos apresentados indicam que existe um reconhecimento de que, apesar das situações que colocam parte dos trabalhadores contra o próprio sindicato, a direção sindical faz um contraponto importante em relação à empresa em defesa dos interesses dos trabalhadores, do que resulta um respaldo mais geral para sua atuação e sua permanência na entidade. Nesse sentido, não se pode ignorar as dificuldades colocadas para os diretores sindicais, já que a saída da direção sindical após três anos de mandato significa a demissão da empresa – que se junta a dificuldade de encontrar outro emprego – em função do histórico marcado pela atividade sindical. Em segundo lugar, no conjunto de trabalhadores não há uma tendência coletiva de mobilização e participação ativa na vida sindical, a não ser grupos defensores do “sindicalismo de empresa”, cuja “militância” não é apenas tolerada, mas também apoiada, pela empresa. Já os trabalhadores mais propensos e envolvidos com as com a luta reivindicatória adotam uma postura “silenciosa”, a qual somente se altera em caso de entrada na diretoria do sindicato, como é o caso de Edvando, atual presidente de entidade, que ingressou na direção no ano de 2005.

Em síntese, trata-se de um quadro contraditório, com duas tendências mais visíveis: a confrontação com o sindicato – visto como excessivamente rígido e distante da vivência dos trabalhadores – e, ao mesmo tempo, a aceitação e o apoio à forma de atuação da diretoria do Sindimet. Essas tensões advêm do fato de que, devido à necessidade de sobrevivência, os

trabalhadores têm se enquadrado e, em alguma medida, assimilado o processo de transformações colocado pelo capital, sem, porém, que isso anule a consciência da exploração e repressão vivida por eles, mesmo quando a resistência a essas práticas de dominação não se expressa de forma articulada e coerente. Nesse ponto, é bastante elucidativa a reflexão de Thompson, que, em sua análise das experiências dos trabalhadores ingleses no século XVIII, ressalta o caráter contraditório da realidade das classes trabalhadoras no capitalismo, pois elas têm, em níveis e formas de manifestação diferenciadas, consciência de sua condição de exploração, e, ao mesmo tempo, precisam se submeter a ela, pela própria necessidade de sobrevivência, entendida aqui num sentido amplo, não apenas – mas também – de sobrevivência física. Devido a essa condição paradoxal, Thompson aponta que se configuram “duas consciências teóricas (ou uma consciência contraditória)” – as expressões são retiradas de Gramsci (2001, p. 103). Uma primeira mais fragmentada e ligada à reprodução cotidiana do *status quo* e outra relativa à apreensão mais crítica, coerente e unitária da realidade vivida. Como afirma Thompson, esta consciência contraditória deriva de dois aspectos da mesma realidade:

De um lado, a conformidade com o *status quo*, necessária para a sobrevivência, a necessidade de seguir a ordenação do mundo e jogar de acordo com as regras impostas pelos empregadores, os fiscais dos pobres etc. De outro lado, o “senso comum”, derivado da experiência de exploração, dificuldades e repressão compartilhada com os companheiros de trabalho e os vizinhos, que expõe continuamente o texto do teatro paternalista à crítica irônica e, com menos frequência, à revolta. (THOMPSON, 1998, p. 20-21).

É verdade que o autor – e também Gramsci – analisa outro momento histórico, mas é verdade também que o toyotismo, longe de resolver, apenas aprofunda esta contradição, ao passo que a torna mais “sutil”, pois os mecanismos desse padrão, por um lado, coagem os trabalhadores, reforçam a dominação e incrementam o nível de exploração, ao mesmo tempo em que, por outro lado, exigem sistematicamente a colaboração e o envolvimento com os objetivos da empresa, buscando anular quaisquer formas de resistência. Esse aspecto torna a experiência cotidiana dos trabalhadores, em termos de assimilação e resistência, ainda mais complexa para o enfrentamento analítico.

O apoio quase “subterrâneo” à diretoria do sindicato se constitui, assim, como uma tática – mais ou menos consciente e mais ou menos verbalizada – dos trabalhadores da VMTM para manter algum nível de resistência através de sua entidade representativa. Apesar dos limites dessa situação, os trabalhadores conseguiram manter um sindicato combativo bem distante do

“sindicalismo de empresa”, tão comum nos tempos de implantação dos princípios toyotistas. Se não existem, a curto prazo, condições para ações massivas de contraponto aos interesses da empresa, concentrou-se, em grande medida, as ações de resistência explícita ao âmbito quase exclusivo do sindicato. É nesse sentido que o ex-funcionário 1 da empresa afirma: “o sindicato organiza porque se um lá dentro, dois, três organizar, é aquele negócio [demissão]... Tem que deixar tudo pro sindicato, mas *trabalhar com o sindicato, calados, num é ficar batendo papo com pessoas que eles pensam que é amigo lá dentro não*” (EX-FUNCIONÁRIO 1, julho de 2007). Diante disso se percebe toda a complexidade da relação entre o Sindimet e os trabalhadores da VMTM. Bigu tenta explicar de forma mais didática essa situação:

É como se ele [o trabalhador da base] dissesse assim: “eu pago vocês pra fazer o trabalho que eu não posso fazer”. Entendeu? É como se ele dissesse isso: “eu pago vocês pra que vocês façam o trabalho que eu não posso fazer. Eu até gostaria de fazer, mas eu não tenho coragem de fazer” (BIGU, julho de 2007).

Deve-se destacar que, dessa forma, os trabalhadores não apenas “delegam a luta” ao sindicato, como *exigem esta postura* em função da estabilidade – institucional e individual – dos diretores. Assim, há uma relativa ressignificação do afastamento dos diretores e dos aspectos colocados pela estrutura sindical, cujo sentido é essencialmente o controle sobre os trabalhadores e suas entidades. O atual presidente do sindicato, Edvando, aponta alguns elementos desse quadro:

Hoje, o trabalhador não tem coragem. Ele quer que o sindicato brigue pelo direto dele (...), agora quando ele teria que estar dando apoio pra gente, ele sai fora, não quer se expor de forma nenhuma. Quer que o sindicato se vire, resolva, vá lá, tome porrada da polícia (...). Ele fala assim: “estou te pagando, se vira. Você tem estabilidade, se vira”. (EDVANDO, julho de 2009).

Apesar dessas explicações mais generalizantes por parte dos diretores, na tentativa de dar um sentido e uma resolução mais clara a essas tensões, a situação é bastante complexa. Há realmente uma relação paradoxal de *conflito e legitimação* entre os trabalhadores e a diretoria do sindicato, na qual a segunda dimensão parece ser predominante. Porém, não se deve inferir que há um equilíbrio definitivo, formando um sistema mais ou menos complexo que estabilizaria tais contradições. A vida cotidiana é marcada por “processos heterogêneos” (LUKÁCS, 1994, p. 11) e por uma infinidade de questões, colocadas pela realidade social, as quais são respondidas de forma também mais ou menos fragmentada. Nesse sentido, a realidade parece teimar em fugir diante das tentativas de domá-la. O sentido *mais amplo* da estratégia de exigir e delegar a luta ao

sindicato, não elimina a efetividade dos conflitos *mais imediatos* em relação à negociação do turno. Prova disso é que, recentemente, as tensões aqui expostas têm dividido fortemente a própria diretoria do sindicato. Existe atualmente uma divisão interna na diretoria, que reflete as tensões acima mencionadas em relação à base dos trabalhadores. Isto porque, com a saída de Bigu da presidência, Edvando tem defendido e levado a cabo uma linha de maior diálogo com a empresa e de maior disposição para levar as propostas à assembléia¹⁶⁴. Bigu faz uma crítica contundente a essa “nova postura” assumida pela direção:

Ele assumiu e veio com uma nova postura. Uma postura de diálogo com a empresa, uma postura de conciliação (...). O que mudou? Ele chegou a seguinte conclusão: é a famosa democracia operária, os trabalhadores estão coagidos, os trabalhadores estão pressionados, mas eu vou dar a eles o direito de escolha. Vamos dizer... você está no turno fixo, camarada, tem meses que você só está trabalhando a noite, o que você quer? Você quer ficar livre? Inclusive nós tivemos diretores, dentro deste contexto, dizendo que o melhor não era nem o valor financeiro, o melhor seria o acordo para voltar a revezar. Não precisava nem de dinheiro, tamanho o desespero a que se chegou (...). O discurso dele é de tirar os pobrezinhos dos trabalhadores do turno fixo, entendeu? “Tem que acabar com esse sofrimento, tem que tirar os trabalhadores do turno fixo” (...). [A diferença] é a conduta que a direção teve. A meu ver, a direção foi cooptada, ela hoje está a serviço da empresa. Ela flexibilizou, ela está no patamar dos outros sindicatos do grupo [Votorantim], da linha de conciliação, entendeu? Não tem princípio. (BIGU, janeiro de 2010).

Edvando assumiu a direção do sindicato, em meados de 2008, visando manter a mesma linha política levada historicamente pelo sindicato, com diferenças apenas “pessoais” na forma de conduzir a atividade cotidiana:

Nós estamos seguindo a mesma linha. É obvio que tem algumas mudanças, questão de entendimento de pessoa para pessoa, ele tem uma visão, eu tenho outra, entendeu? Mas a linha política é praticamente a mesma. A gente luta pelo turno de seis horas para aumentar a quantidade de emprego, a intenção maior é essa, e também adoecer menos, porque com esse turno de oito horas adoecem muitas pessoas, tem várias pessoas afastadas. (EDVANDO, julho de 2009).

¹⁶⁴ Essa tensão já existia na diretoria, porém de forma latente, em função do respeito e da força política e pessoal de Bigu, o antigo presidente. A postura decidida de não negociação, levada por Bigu, não contava com adesão ativa de todos os membros da diretoria, principalmente os não-liberados do trabalho (para atividade sindical), que sentiam de forma mais intensa a pressão dos trabalhadores para realização do acordo. O ex-funcionário 2 coloca sua impressão a respeito do assunto: “eu acho que lá quando era o Bigu, muitos tinham medo de falar, agora com o Edvando não, os que tinham medo do Bigu já passam a falar, a apoiar ou criticar” (EX-FUNCIONÁRIO 2, janeiro de 2010). O próprio Bigu reconhece: “nós tínhamos alguns diretores que eram contra [a tática de não-realização das assembléias], na verdade explicitamente só um, mas depois eles foram aparecendo e quando eu saí da presidência, eu costumo dizer que os ‘sem voz’ começam a falar”. Ainda segundo Bigu, “eles tinham medo de se posicionar, porque eu ia pro debate (...), se eu não concordasse eu ia pro debate, eu teria que fazer prevalecer ou você teria que me convencer que eu estava errado” (BIGU, janeiro de 2010).

Porém, essas diferenças “pessoais” carregam um sentido político, pois se referem a uma atuação sindical de maior abertura a propostas da empresa e de busca de menor confrontação com a base dos trabalhadores. Por se tratar do ponto de maior tensão entre sindicato e empresa, foi na questão do turno que as diferenças ficaram claras e se aprofundaram. Apesar de manter um discurso favorável ao retorno das seis horas, Edvando manifestou explicitamente a disposição para negociar o acordo para o turno de oito horas, prometendo levar a decisão para a assembléia caso fosse apresentada alguma proposta por parte da empresa. Entretanto, dessa vez, foi a empresa que não se dispôs a negociar: alegando dificuldades com a crise de 2008, a VMTM propôs a renovação do acordo sem qualquer premiação financeira.

Quando eu entrei [na presidência] ano passado, em 2008, tinha um confronto maior ainda. A empresa ficava jogando os trabalhadores contra o sindicato, aí eu propus a negociar esse turno, entendeu? Só que a empresa não tem proposta de valor financeiro para compensar o dano à saúde do trabalhador (...). Então, não teve [proposta financeira], então não tem acordo (EDVANDO, julho de 2009).

Provavelmente, mais do que a crise, o motivo da tentativa de acordo sem compensação financeira se relacionou à percepção, por parte da empresa, da menor rigidez da diretoria sindical, situação em que se poderia tirar uma vantagem maior. Afinal, faz parte “ethos” empresarial aproveitar qualquer possibilidade de ganho minimamente colocada. Porém, a proposta não foi sequer considerada e, assim, o impasse chegou ao ano de 2009, sendo que, em fevereiro do mesmo ano, a empresa anunciou novamente a fixação dos turnos. O objetivo era persistir para vencer a disputa apenas pela via da coação, desta vez sem concessões. Porém, essa opção mais agressiva não surtiu efeito, pois, como a diretoria do sindicato já manifestara reiteradamente a disposição para negociar, a revolta dos trabalhadores não se direcionou ao sindicato:

Quando fixou o turno [fevereiro de 2009], eu me propus... fui pessoalmente na portaria da empresa, propus negociar com a empresa, mas ela tinha que apresentar valores. Só que com a crise, ela simplesmente falou que não tinha dinheiro para pagar ao trabalhador para negociar. Eu falei pessoalmente para o cara do RH: “sem dinheiro, não tem como negociar”. Aí *o trabalhador está agora é contra a empresa*, porque o sindicato se manifestou para resolver a questão e a empresa hoje se nega, até hoje. Não apresentou valor mais (...).

Como eu me manifestei para tentar resolver, *hoje o trabalhador está contra a empresa*. Pelo menos *para a gente aqui, a pressão diminuiu demais*, não estão vindo aqui (...).

Como eu me propus a tentar diminuir os conflitos ou resolver isso aí, o trabalhador [percebeu] que é a empresa agora que não quer negociar. Nós tiramos pelo menos a carga. (EDVANDO, julho de 2009).

Percebendo o fracasso da tática, a empresa iniciou a discussão a respeito de compensações financeiras pelo acordo. Em novembro de 2009, depois de algumas propostas rejeitadas, a empresa ofereceu o prêmio de pouco mais de três mil reais – *valor muito próximo às propostas feitas em 2004, 2006 e 2008*, as quais Bigu se negou a levar para assembléia – a serem pagos em duas parcelas, em janeiro e fevereiro de 2010. Edvando, apoiado por parte da diretoria, optou por convocar a assembléia, para levar a proposta da empresa. Na assembléia, a diretoria do sindicato se apresentou aos trabalhadores claramente dividida, algo inédito até então. Bigu, juntamente com outros membros da diretoria (entre eles, o tesoureiro da entidade), manifestou indignação com o fato do sindicato ter levado tal proposta para votação e defendeu que esta fosse fortemente rejeitada pelos trabalhadores. Já Edvando e parte dos diretores fizeram críticas à proposta da empresa, porém, por outro lado, ponderaram que a decisão seria dos trabalhadores e que havia a necessidade de resolução do impasse, principalmente, para por fim à escala de turno fixo. O resultado, em um ambiente bastante tenso, foi a *rejeição da proposta* por diferença de apenas nove votos, numa decisão que contou com mais de 200 votantes. Pela primeira vez, em uma assembléia geral, a proposta de acordo para o turno de oito horas foi rejeitada pelos trabalhadores.

Assim, o impasse e o turno fixo permaneceram. Em janeiro de 2010, *quando a fixação dos turnos completava 11 meses*, iniciaram-se mobilizações que geraram atrasos na entrada das turmas na fábrica – episódio relatado no subitem 1.2 deste capítulo – e a empresa resolveu apresentar uma nova proposta, cujo valor pouco se diferenciava em relação à proposta anterior – porém, dessa vez, seria pago em uma só parcela. O sindicato convocou uma nova assembléia para avaliar a proposta e, nesta ocasião, novamente com a presença de cerca de 200 trabalhadores, *o acordo foi aprovado*, com apenas 14 votos contrários, de forma que, *após seis anos sem acordo*, o funcionamento do turno de oito horas voltou a estar amparado por negociação coletiva, como estabelecido na Constituição.

Surge imediatamente a questão: por qual motivo a proposta de novembro foi rejeitada e, menos de dois meses depois, uma proposta quase idêntica (o valor proposto era cerca de 5% maior) foi aceita, com menos de 7% de votos contrários? Não há uma resposta clara. O fato da primeira proposta ter sido em duas parcelas (janeiro e fevereiro) e a segunda em apenas uma (fevereiro) não explica tamanha mudança de comportamento. Ao que parece, um aspecto importante para responder tal questão é que, na primeira assembléia, em função do rumo tomado

pelo debate, o que estava sendo avaliado era *menos a proposta pela renovação do turno do que as diferenças de perspectiva e ação expressas na divisão da diretoria do sindicato*. Em sua intervenção naquele espaço, Bigu afirmou que “não imaginava que”, antes mesmo da sua saída, “o sindicato já estivesse na mão da empresa, já tivesse sido cooptado pela empresa” (BIGU, janeiro de 2010). Com esta intervenção, Bigu tocou num ponto nevrálgico da relação paradoxal entre os trabalhadores e a diretoria do sindicato: apesar dos conflitos com a direção, a eleição das chapas encabeçadas por ele gerava um certo alívio por parte dos trabalhadores, dado a confiança de que, não obstante os desconfortos e embates já previstos, a relação com a empresa continuaria marcada pelo enfrentamento, sem “venda de direitos” – expressão comum entre os trabalhadores da VMTM.

Entendemos que, por esse motivo, o comportamento dos trabalhadores não refletiu a tendência de aprovação quase unânime do acordo, mas sim, as tensões que se expressavam na polarização entres os diretores da entidade. Já na segunda assembléia, porém, a divisão no interior da diretoria não era mais um fato surpreendente e, assim, o peso dos 11 meses de turno fixo foi decisivo para que a postura mais resignada voltasse a orientar a escolha da maioria dos trabalhadores. Nessa oscilação, ficam evidentes as “duas consciências teóricas”, uma relativa à necessidade de se jogar de acordo com as “regras do jogo” e a outra relativa à crítica resultante da experiência concreta de exploração e repressão.

Porém, outras questões precisam ser pensadas. Está claro que o acordo 2010-2012 só se realizou em função desta perspectiva de ação, representada pela gestão de Edvando. Porém, deve-se analisar em que medida tal “mudança de postura” representará, a médio e longo prazo, uma alteração no “viés de sindicalismo” adotado pelo Sindimet. E, em decorrência disso, quais seriam as mudanças nas relações entre empresa, sindicato e base dos trabalhadores? É difícil apresentar mais do que alguns apontamentos a respeito destas questões, pois se trata de um processo inicial, sujeito a disputas e mudanças de direção. Para Edvando, a linha política é praticamente a mesma, porém, a postura em relação aos trabalhadores é mais aberta e democrática:

A gente vai alertar ele [o trabalhador] do perigo que tem de fazer aquilo. [Mas] se ele aprovar, é complicado. Se ele tiver aprovando uma coisa que tá sendo prejudicial pra ele, está em consenso deles, não é só da nossa direção.

Na época desse impasse, ele [Bigu] não levou isso aí pro conhecimento da assembléia, entendeu? Esses valores, ele não levou na assembléia. Então, a revolta do trabalhador é nesse sentido. Tomou aquela decisão individual, não levou para assembléia. Ficou uma coisa pessoal entre ele e a empresa (...). Agora na situação que está, também não posso

vender o direito do trabalhador. Mas se a empresa apresentar proposta, valores, quem vai decidir não sou eu. É o trabalhador, é a assembleia (EDVANDO, julho de 2009).

Já na opinião de Bigu, a continuação desta orientação atual tem um sentido mais ou menos claro:

Ainda não chegou, mas ele [o sindicato] caminha para uma *conciliação completa*. A próxima arrancada vai ser trazer a negociação [salarial/data-base] que hoje é unificada a nível do Estado, dentro da Federação, para uma negociação aqui, direto com a empresa. Na minha concepção, eles vão criar a ideia de *sindicato de empresa*: “o sindicato é aqui, por que eu vou discutir com os outros lá fora?” (...).

Eu acho que essa “turma das oito horas” [referência ao grupo de diretores próximos a Edvando], eu acredito que, pelo nível de conciliação, eles vão ter que se aproximar da Central Única dos Trabalhadores, que é onde cabe eles. *Vai chegar a nível político*, a meu ver, vai chegar a nível político. E se eles forem para CUT ainda vai ser menos ruim, porque eu tenho impressão que eles podem chegar até a Força Sindical (BIGU, janeiro de 2010).

Entre os trabalhadores parece haver uma certa hesitação a respeito dessa cisão na diretoria, que se reflete na divisão de opiniões. Isto porque, por um lado, era quase unânime o *desejo de um sindicato mais acessível, aberto e democrático*, porém, por outro lado, era (e é) também quase unânime o *receio de que ele deixe de ser um instrumento de luta em defesa dos interesses dos trabalhadores*. O EX-FUNCIONÁRIO 2, que saiu a empresa há menos de um ano, afirma que a empresa prefere “mil por cento” a diretoria atual e que “tem até comentário já, que o diálogo ficou muito melhor” (EX-FUNCIONÁRIO 2, janeiro de 2010). Ele expõe sua visão da seguinte forma:

Sinceramente, eu preferia quando estava o Bigu. *Nem todos pensam isso* (...). Então eles tão fazendo esse acordo de turno aí, um valor desse aí, mais baixo do que foi nos outros anos, *não era nem pra ter assembleia não* (...). A empresa fez a proposta e [disse que] se o povo não quisesse, que saísse, fez uma ameaça tipo isso. Aí o sindicato foi e levou na assembleia (...). (EX-FUNCIONÁRIO 2, janeiro de 2010).

É difícil apontar a *profundidade das alterações* que essa postura recente implicará nas relações entre sindicato, trabalhadores e empresa. Além disso, a “nova postura” pode, a longo prazo, gerar insatisfação dos trabalhadores ou mesmo pode ser entendida como equivocada pelo grupo que a defendeu, como ocorreu com a direção encabeçada por Bigu a partir da primeira aprovação do acordo em 1998¹⁶⁵. Entendemos que, independentemente do caminho a ser trilhado,

¹⁶⁵ Bigu ironiza a atuação de sua diretoria nos primeiros acordos do turno, ao afirmar que “os pelegos éramos nós mesmos”: “nós entendíamos, até bem pouco tempo, que, se sentava e negociava [com a empresa], nós tínhamos que levar para os trabalhadores aquela proposta (...). Quando eu digo que os pelegos éramos nós mesmos, era nesse aspecto. Não trazíamos uma outra posição, um outro referencial que dissesse ‘olha, nós vamos contrabalançar, nós não concordamos e vamos passar por cima de vocês’” (BIGU, julho de 2007).

o que se evidencia é o caráter de *ofensiva do capital* manifesto localmente na reestruturação da empresa, pois se configurou um quadro em que o processo de aproximação entre trabalhadores e o sindicato é elemento de hesitação tanto por parte da base quanto da diretoria. A partir disso, deve ficar claro que a manutenção de uma linha política mais combativa no sindicato não resulta de uma decisão de uma direção “iluminada” que está totalmente descolada de uma base supostamente passiva e vitimada pela “burocratização” de sua entidade.

A compreensão dessa experiência depende da percepção das contradições e ambivalências deste processo, percebendo-o como resultado de uma multiplicidade de fatores, em que o conjunto dos trabalhadores, com toda sua diversidade de posições, tem um papel fundamental. O processo resultante desta totalidade não é a realização de um plano previamente elaborado por algum dirigente, mas a *forma de resistência historicamente construída* pelos trabalhadores da VMTM, diante das mudanças impostas a partir da década de 1990. Se, por um lado, é essencial apontar os limites dessa resistência, por outro, deve-se atentar para o que ela revela de positivo, principalmente, no sentido de explicitar, num contexto completamente adverso, as contradições e dissonâncias do cotidiano da exploração na fábrica.

3. Interesses imediatos e “direção consciente”: os limites da ação sindical

Pelo que foi exposto, fica claro que, na VMTM, longe de existir passividade e assimilação absolutas, existe uma realidade extremamente complexa, da qual emerge uma consciência ambivalente por parte dos trabalhadores, marcada simultaneamente pela assimilação e pela resistência. Os dilemas enfrentados pelos trabalhadores da VMTM e pela diretoria do Sindimet expressam uma totalidade complexa e de difícil apreensão, pois, apesar de destacarmos os pontos de maior tensão e os momentos marcantes da trajetória de lutas e recuos dos trabalhadores (pelo fato de que expressam e “condensam” aspectos da experiência dos trabalhadores e da ação sindical), o “palco” de construção e desenvolvimento das estratégias e tensões aqui apresentadas é a *vida cotidiana* dos trabalhadores da empresa. São múltiplas teleologias em disputa transformando dinamicamente as causalidades e fazendo surgir novas, configurando um “laboratório de experiências, de derrotas e sucessos” (HAUPT, 1985, p. 223), o qual não é resultado de um plano pré-concebido pela direção sindical e nem de um arranjo plenamente consciente do conjunto dos trabalhadores.

3.1. Consciência de classe e vida cotidiana

Em função da heterogeneidade da realidade apresentada, a proposta de refletir sobre a questão da consciência de classe pode, à primeira vista, parecer arbitrária. Porém, trata-se do contrário. É certo que a consciência de classe não representa a soma e nem a média do que pensa o conjunto dos trabalhadores¹⁶⁶, portanto não é um dado empírico imediato. Não obstante, por outro lado, não é também um conceito abstrato, um “tipo ideal” ou “instrumento conspiratório” previamente estabelecido e descolado da dinâmica contraditória dos processos históricos. Assim, o problema da consciência de classe deve ser tomado no seu sentido histórico e processual. Nesse sentido, Antunes afirma que

nos estudos sobre a *consciência de classe* o desafio maior está em apreender tanto a dimensão da *consciência empírica*, da *sua consciência cotidiana* e suas formas de manifestação (aquilo que Mészáros chamou, com felicidade, de *consciência contingente*), como em buscar compreender também quais seriam as outras possibilidades de ação coletiva, próximas de uma apreensão mais totalizante, menos fragmentada e coisificada do todo social, bem como as interpenetrações entre esses níveis (...). Realizar essa mediação é o maior e mais intrincado problema, ao se tratar da temática da consciência de classe. (ANTUNES, 2003, p. 171).

A constituição da consciência de classe envolve, portanto, um processo dinâmico e contraditório que abarca elementos mais contingentes e fragmentados, mas que também assume formas mais elaboradas, coerentes e unitárias. Todas as perspectivas e ações estão diluídas numa totalidade heterogênea de posições, na qual, “sem um conjunto coerente de conceitos fundamentais, os fenômenos efêmeros não podem ser separados daqueles de significado duradouro” (MÉSZÁROS, 2008, p. 75). Isso se torna claro quando se pretende – como é o caso deste capítulo – analisar as experiências vivenciadas e as estratégias concretamente construídas pelos trabalhadores, os quais, pela sua condição subordinada, estão constantemente colocados em situação “defensiva”, de “dar respostas” às questões e iniciativas colocadas pela empresa. Disso resulta uma existência imensamente rica, mas ao mesmo tempo – e justamente por isso – contraditória, fragmentada e tendencialmente reduzida aos aspectos mais imediatos. Nesse sentido é esclarecedora a reflexão de Dias (1999, p. 33):

¹⁶⁶ Em *A Sagrada Família*, Marx e Engels afirmam: “não se trata do que este ou aquele proletário, ou até mesmo do que o proletariado inteiro pode imaginar de quando em vez como sua meta. Trata-se do que o proletariado é e do que ele será obrigado a fazer historicamente de acordo com o seu ser.” (MARX;ENGELS, 2003, p. 49). Essa indicação, comumente interpretada como uma percepção teleológica da história, tem, na verdade, o sentido de indicar a *necessidade histórica* colocada pela subordinação estrutural do trabalho pelo capital, e não um desenvolvimento inevitável e acima da práxis humana.

Um dos principais elementos de subordinação do pensamento e das práticas das classes subalternas, no sentido gramsciano, é precisamente a brutal dificuldade de elas elaborarem a sua própria identidade. O seu saber/pensamento é construído, errática e fragmentariamente, a partir da sua inserção subordinada na estrutura social. As classes subalternas têm que, em um processo permanente de luta contra essa dominação/saber, dar respostas concretas e imediatas aos problemas colocados pelos dominantes.

(...)

A não-estruturação autônoma das classes subalternas, o fato de elas terem que ser resposta a outros – os dominantes –, faz com que a totalidade da sua existência (rica e contraditória) seja tendencialmente reduzida à cotidianidade, à imediatidade, à fragmentariedade, atuando, fundamentalmente, nos limites do campo econômico-corporativo, ou seja, da sua reprodução pura e simples. Perde-se, assim, a perspectiva da construção do momento ético-político, vale dizer o da construção da sua identidade como classe e, portanto, o projeto de sua hegemonia.

Essa tendência de redução aos aspectos mais contingentes e imediatos – dentro do “campo econômico-corporativo” – tem um sentido específico para as classes subalternas, pois para os grupos dominantes, a permanência no plano mais imediato não está em contradição fundamental com seu interesse mais geral (coletivo e individual) de manutenção do ordenamento vigente. Nesse sentido, é que Dias pondera que

Poder-se-ia lembrar – e contrapor – que essa redução à cotidianidade, à imediatidade, à fragmentariedade, também ocorre com as classes dominantes, visto estarmos vivendo em uma sociedade marcada pelo fetichismo das formas mercantis. Há, no entanto, uma mediação fundamental: as classes dominantes, comandam a estrutura – contraditória – do processo de produção e reprodução social. A produção-reprodução ampliada das classes subalternas é assim desqualificada, descentrada em relação a si mesma e centrada na racionalidade contraditória do(s) seu(s) antagonista(s). Para as classes dominantes basta a reprodução, pura e simples, de suas práticas. Por isso mesmo, a prática dominante é pensada como instrumentação técnica da sua racionalidade, de toda racionalidade possível, colocando-se no chamado “campo econômico”, como resolução das questões imediatas da produção e reprodução da materialidade. (DIAS, 1999, p. 33-34).

A análise de Mészáros corrobora com esse aspecto da perspectiva gramsciana apresentada por Dias e, para os interesse deste estudo, avança num sentido essencial dessa “especificidade” dos grupos subordinados: o *descompasso entre interesses individuais ou coletivos de curto prazo e interesses mais amplos* que, no seu desenvolvimento mais pleno, estariam ligados ao estabelecimento de “uma *alternativa histórica* viável à sua subordinação estrutural” (MÉSZÁROS, 2008, p. 79). Neste sentido, o autor argumenta que

O auto-interesse individual dos membros particulares do grupo dominante está diretamente relacionado ao objetivo geral de retenção da posição privilegiada e estruturalmente dominante que o grupo, como um todo, tem na sociedade (...). O que ocorre com o grupo subordinado é muito diferente. Aqui *os interesses a “curto prazo” dos indivíduos particulares, e mesmo da classe como um todo, em um momento dado, podem estar em oposição radical ao interesse de mudança estrutural “a longo prazo”* (É

por isto que Marx pode e tem de apontar a diferença fundamental entre consciência de classe contingente ou “psicológica” e a consciência de classe necessária). (MÉSZÁROS, 2008, p. 69-70, grifos nossos).

A partir desses apontamentos, Mézáros nos dá indicações importantes ao diferenciar *consciência de classe contingente* e *consciência de classe necessária*: “enquanto a primeira percebe simplesmente alguns aspectos isolados das contradições, a última as compreende em suas inter-relações, isto é, como traços necessários do sistema global capitalista”, ou seja, trata-se da consciência do caráter necessariamente global de qualquer alternativa histórica viável em relação à ordem das relações produtivas vigentes (MÉSZÁROS, 2008, p.89)¹⁶⁷. No entanto, o desenvolvimento desta consciência de classe abrangente não se dá por um “passe de mágica”, pelo contrário, resulta de um processo longo, complexo e contraditório de aquisição de níveis mais elevados de compreensão crítica da realidade. Por isso, o processo de transição dos elementos mais espontâneos, contingentes e fragmentados da consciência para formas mais abrangentes e coerentes de conceber o mundo é dinâmico e só pode se dar na atividade concreta do ser social. Assim, a “vida cotidiana” ganha uma significação importante: é o “ponto de partida” necessário para a construção de uma práxis transformadora da ordem vigente, através da unificação – num processo que envolve avanços e recuos – entre teoria e prática.

A esse respeito, Lukács apresenta contribuições bastante férteis ao argumentar que é na vida cotidiana que os homens respondem às “tarefas” que “a existência social lhes coloca”, através de reações relativamente espontâneas e mais ou menos “caóticas”, aparecendo nesta esfera a “totalidade dos modos de reação”. Porém, ainda segundo Lukács, a “vida cotidiana” constitui-se como a “mediação objetivo-ontológica” entre a simples reprodução da existência e o desenvolvimento das formas mais elevadas e emancipadas de genericidade humana. Portanto, “precisamente sua imediatez objetiva, que surge do modo de reagir e atuar dos homens particulares, abre espaço, na vida cotidiana, a uma *zona de mediação, apta para superar este aparente abismo do pensamento*” (LUKÁCS, 1994, p. 10). Dessa forma, na vida cotidiana, “as constelações mais heterogêneas fazem com que os dois pólos humanos das tendências próprias da

¹⁶⁷ Este caráter global não significa que essa consciência se liga apenas a ações de grande escala, mas ao fato de que se tem um foco estratégico abrangente – do controle social – “mesmo quando seus objetivos imediatos parecem limitados” (MÉSZÁROS, 2008, p. 89). Também não significa uma “consciência homogênea”, algo comumente anunciado pelos críticos do marxismo, para os quais existiria a pretensão de uma equalização das formas de viver e pensar, o que anularia as “individualidades”. Mézáros é enfático: “não implica sua constituição como ‘um vínculo psicológico homogêneo’ – que é uma ficção, como vimos – mas a elaboração de programas de ação estrategicamente viáveis, que englobem uma multiplicidade de grupos sociais específicos, em qualquer variedade de formas organizacionais que possa ser necessária (idem, ibidem, p. 89).

realidade social, a particularidade e a genericidade, atuam em sua inter-relação imediatamente dinâmica” (LUKÁCS, 1994, p. 12). Por isso, o “abismo” e os “contrastes aparentemente irreconciliáveis” entre as *duas dimensões* – que, para a questão da consciência de classe, se diferenciam entre *contingência* e *necessidade histórica* – são diluídos pela dinâmica complexa da ação do ser social.

Esses apontamentos de Lukács têm um claro sentido metodológico: essa totalidade dos modos de reação não se apresenta a partir de “manifestações puras”, mas, através de manifestações “caótico-heterogêneas” e, por isso, a compreensão da gênese histórico-social das manifestações particulares e espontâneas exige uma investigação precisa dessa “zona do ser”, a vida cotidiana. Mas além desse sentido metodológico, há uma importante dimensão política nestes apontamentos de Lukács, os quais aparecem em outro momento de sua reflexão. Lukács afirma que, em “situações revolucionárias” e de crises decisivas, a infinidade de questões fragmentadas que caracterizam a “cotidianidade ‘normal’” se “condensam” em um conjunto reduzido de questões que se apresenta claramente como decisivo para o destino dos homens, exigindo, portanto, repostas claras coerentes (LUKÁCS *apud* ANTUNES, 2003, p. 170). Essa diferenciação entre “situações revolucionárias” e “cotidianidade normal”, por não constituir uma polarização abstrata, indica o sentido estratégico da práxis política transformadora, que é o de se orientar no sentido de “condensar” e dar coesão aos elementos tendencialmente dispersos e fragmentados no cotidiano. Assim, a práxis política tem, necessariamente, que partir desta esfera heterogênea de mediação, marcada por uma infinidade de questões singulares que são continuamente respondidas de forma fragmentada, para formular, superando a imediatividade fragmentária, questões abrangentes e decisivas que articulem, de forma coerente, o emaranhado caótico da “cotidianidade ‘normal’”.

O interesse de Gramsci pelo “folclore” e, especialmente, pelo “senso comum” das classes subalternas tem plena relação com esta necessidade de condensamento do conjunto fragmentado de questões e concepções. Para Gramsci, o senso comum, por estar ligado à dimensão mais espontânea e fragmentada da consciência, caracteriza-se como um conjunto de concepções disperso e sedimentado e de pouca coerência (GRAMSCI, 2001, p. 98). Porém, esse senso comum não pode ser visto como algo essencialmente negativo, já que é o ponto de partida para o desenvolvimento de formas mais abrangentes de conceber o mundo. Nesse sentido é que o seu núcleo de “bom senso” merece ser desenvolvido, pois é esse conjunto mais ou menos espontâneo

de formulações que deve ser articulado por uma “direção consciente”, objetivando a unidade entre teoria e prática. Em termos de prática política, esses apontamentos colocam a necessidade de diálogo com o “simples”, não para mantê-lo nesta condição, mas para promover, “através de uma luta de ‘hegemonias’ políticas”, “uma elaboração superior da própria concepção do real” (idem, ibidem, p. 103). Como afirma este pensador italiano, o elemento da “direção consciente” só se realiza se for capaz de “‘traduzir’ para a linguagem teórica os elementos da vida histórica, e não o reverso, exigir que a realidade se apresente segundo o esquema abstrato” (GRAMSCI, 1974, p. 312).

Por isso, esses apontamentos que, à primeira vista, parecem puramente “teóricos”, ao nosso ver, possuem uma relação fundamental com o caso aqui estudado, especificamente com os dilemas enfrentados pelo Sindimet. As estratégias, disputas e oscilações que apresentamos neste capítulo, principalmente no que se refere à negociação da “jornada especial”, revelam exatamente a discrepância entre os interesses mais imediatos (e individuais) e os interesses que carregam *traços* de uma perspectiva mais abrangente. Essa dinâmica rica e processual se expressa, em termos gerais, numa “consciência ambivalente” – manifesta nas ações e posturas individuais, mas principalmente, no comportamento paradoxal do conjunto dos trabalhadores – que oscila entre a adesão e a resistência, formando uma heterogeneidade de questões e respostas. No bojo dessa totalidade fragmentada, os trabalhadores da VMTM se vêem, em certos momentos, colocados diante de dois pólos referenciais, pelo menos parcialmente, antagônicos: de um lado, a empresa, que lhe oferece condições imediatas de sobrevivência, e, de outro lado, a diretoria sindical, que, apesar de distante de seu cotidiano, afirma representar seus interesses mais amplos. Por esse motivo, as ações e posições tomadas pelos trabalhadores sempre carregam a tensão representada pelos dois pólos, e variam de acordo com as condições, possibilidades e disputas existentes em cada momento. Isso nos parece nítido nos embates relativos à jornada do turno de revezamento, quando as demandas imediatas de acabar com a fixação dos turnos, de receber premiações financeiras e de obter folgas mais longas se colocam em contraposição com pautas colocadas pelo sindicato, como a geração de mais postos de trabalho e a defesa da qualidade de vida, que, mesmo não sendo de grande amplitude (no sentido de uma alternativa à subordinação), distanciam-se em maior grau do âmbito da imedaticidade “pura”.

Por isso, os dilemas, as dificuldades e as disputas internas percebidas na atuação do Sindimet devem ser vistas, fundamentalmente, como resultantes do desafio central de “realizar

um duplo processo: ter uma aderência real e concreta ao movimento das massas e, ao mesmo tempo, subtrair-se à dominação ideológica da burguesia e colocar-se como horizonte da classe” (DIAS, 2000, p. 172)¹⁶⁸. Segundo Gramsci, é exatamente esse o sentido da “direção consciente” e, por isso, a “aderência nas massas” é essencial para que os elementos fragmentados e contingentes da consciência de classe avancem no sentido de uma unificação coerente e crítica. Neste sentido, é interessante a avaliação de Bigu ao justificar sua linha de não-realização de assembléias, principalmente pelo traço de auto-crítica na avaliação do papel de direção Sindimet representado por sua atuação:

é o ônus que a diretoria tem que assumir. Se não for isso, para que diretoria? Entendeu? A diretoria, na realidade, ela *pode ser um freio ou também pode ser uma mola de propulsão* dessa luta. Eu acho que agora [a partir de 2008] ela vai servir de freio (...). Anteriormente ela servia como *uma mola de propulsão, mas não com toda desenvoltura dela*, mas ela ainda servia para ser um pólo de referência, de resistência. Nós éramos conhecidos dentro do Grupo como extremamente éticos, com conceito moral muito bom, mas que nós éramos de posições firmes e contundentes. Eles diziam isso: “o sindicato de Três Marias é o sindicato mais duro que a gente tem pra negociar” (BIGU, janeiro de 2010).

A idéia de uma “mola”, porém com *desenvoltura limitada*, deve-se à incapacidade de plasmar-se na experiência viva dos trabalhadores e, ao mesmo tempo, apresentar-se como direção propulsora de avanços teóricos e práticos do conjunto dos trabalhadores. “Incapacidade” que poderia ser vinculada simplesmente ao comodismo e à burocratização sindical, mas que, no nosso entendimento, deve ser relacionada fundamentalmente ao *descompasso* entre os interesses imediatos dos trabalhadores que representam e as perspectivas e ações de combate – mesmo que parcial – aos interesses da empresa. Isso se comprova se repararmos que a postura recente da direção – representada pela gestão de Edvando – de evitar conflitos com o conjunto da categoria e de aproximar o sindicato dos trabalhadores, ao passo em que aumentou a “aderência” em relação à base do sindicato, perdeu, em grande medida, a capacidade de “subtrair-se” à dominação e de estabelecer um horizonte de classe.

Assim, entendemos que os conflitos, disputas e hesitações aqui apresentados refletem justamente as imbricações entre os elementos mais contingentes da consciência dos trabalhadores da VMTM e os traços de uma apreensão mais totalizante da condição de subordinação estrutural a que estão submetidos, num contexto especialmente desfavorável de ofensiva do capital, ao qual

¹⁶⁸ Entendemos que esta dupla tarefa exigiria, necessariamente, uma série de mediações e articulações complexas da ação sindical, por um lado, com experiências de organização autônomas no espaço da fábrica (como os conselhos) e, por outro lado, com organizações de disputa na esfera estatal, ou seja, um partido representativo da classe trabalhadora. No contexto aqui analisado, estas duas dimensões se encontram debilmente – ou nada – desenvolvidas.

ainda não se construiu uma resposta – teórica e prática – mais contundente e unitária. Neste sentido, Graciolli (2007, p. 39) afirma que “a atual estratégia de combinação da extração da mais-valia absoluta com a mais-valia relativa se dá em um quadro de profunda dificuldade da parte das classes subalternas em se diferenciarem, em se contraporem, teórica e praticamente, à recomposição de hegemonia do capital”. Ao pensar no caso aqui tratado, é importante enfatizar essa “profunda dificuldade” para caracterizar um quadro em que, por um lado, qualquer *enfrentamento parcial e pontual* ofende no seu cerne a idéia de “interesses comuns” propalada pela empresa¹⁶⁹ e, por outro lado, qualquer *indicação de diálogo, de postura “democrática” e busca de acordo*, parece representar, no seu desenvolvimento efetivo, a rendição completa dos trabalhadores e do sindicato.

3.2. Ditadura do capital e legalidade industrial: os limites para uma “democracia operária”

Para se compreender melhor o caso apresentado, é necessário aprofundar o debate a respeito do dilema acerca das possibilidades e das conseqüências de uma dinâmica mais ou menos democrática por parte do sindicato. Como foi indicado, este paradoxo entre a necessidade de um sindicato mais democrático e o receio das suas possíveis conseqüências parece resultar da consciência – mais ou menos articulada – do alto grau de intransigência do capital, em sua ofensiva representada pela reestruturação produtiva e o neoliberalismo.

Edvando justifica sua perspectiva e sua postura na direção do sindicato em função de soberania da assembléia:

Na época do Bigu, eles chamavam ele de tipo um *ditador*. Porque se, na época, eles fazem a assembléia, tinha aprovado o turno, aí tava do jeito que a empresa queria. Então em alguns pontos ele foi bom, é lógico, tá vendo os direitos, o que é melhor para o trabalhador. Agora, hoje, se a empresa fizer proposta, eu não vou segurar, porque a *assembléia é soberana*, entendeu? Então essas discussões têm que ser feitas dentro da

¹⁶⁹ Nesse sentido, uma indicação de Gorz, escrita há quatro décadas, parece bastante atual, ao afirmar que “mesmo as reivindicações sindicais quotidianas, referentes a salários, condições de trabalho e nível de emprego, implicam objetivamente um ataque contra a *crescente rigidez do sistema e sua lógica*” (GORZ, 1968, p. 27). De fato, no contexto de uma ofensiva visando anular a centralidade das lutas de classes e construir a idéia de uma convergência fundamental de interesses, qualquer ato destoante se apresenta como uma afronta a esta intransigência travestida com elementos harmônicos. Entretanto, entendemos que essas “reivindicações cotidianas” são um ataque contra a “crescente rigidez”, mas não ao sistema sócio-metabólico capital em si, a não ser que estejam, usando os termos de Gramsci, articuladas e integradas politicamente em uma visão de mundo unitária e coerente, constituindo-se como uma força hegemônica. Isoladas deste escopo, as contestações pontuais, restritas ao campo econômico-corporativo, não constituem uma ameaça efetiva ao capital, pelo contrário, elas reforçam a ordem vigente, na medida em que a colocam como um limite incontestável e imutável.

assembleia, no meu entendimento. O trabalhador vai decidir. (EDVANDO, julho de 2009).

Bigu, por sua vez, busca demonstrar os limites de uma postura “democrática” para a realização das lutas do sindicato:

Nós não chegamos à democracia, nós fizemos alguns *arremedos de democracia*, mas não chegamos na democracia. [Edvando e os diretores que o apóiam] pegaram, por exemplo, um livro que o Zé Maria de Almeida [liderança do PSTU] escreveu, que tem um tópico que fala da questão da democracia. Aí nesse tópico, ele fala que os trabalhadores devem decidir a vida dos seus sindicatos e a sua luta. Então dentro disso, eles tiraram um norte: ‘O Zé falou que a categoria que tem que decidir’. Agora como que você leva para uma categoria que está oprimida, pra uma categoria que está recuada, hostilizada, uma proposta e quer que ela tenha um caráter de luta? Não vai haver! (BIGU, janeiro de 2010)¹⁷⁰.

Diante desta polarização, a fala de um trabalhador da base é elucidativa: “O sindicato agora tá mais democrático. Está até muito, *tinha que ser democrático, mas não tanto*. (...). Porque a empresa faz o que quer com a gente (...), não dá” (EX-FUNCIONÁRIO 2, janeiro de 2010). Independentemente de tal depoimento indicar uma preferência em relação à linha anterior da direção sindical, ele toca no ponto que consideramos essencial para o entendimento da polarização: a tensão (aparente) e a confluência (essencial) entre o *despotismo fabril* – que pode ser também identificado como “poder discricionário do empresário”, para evitar sobressaltos – e a *legalidade burguesa*. O paradoxo representado pelo fato de que a própria empresa exige uma postura mais “democrática” por parte da organização representativa dos trabalhadores é revelador dos tempos de ofensiva neoliberal e sua “confluência perversa” com idéia de participação, formando-se um quadro em que se impõe uma série de alterações de caráter restritivo/regressivo, ao mesmo tempo em que se exalta o direito de escolha dos indivíduos, a participação democrática e o envolvimento. Porém, uma análise mais profunda demonstra que esse paradoxo, que agora aparece na mais alta potência, está enraizado na própria contradição do capital, ao anunciar o trabalhador como “indivíduo livre” para vender sua força de trabalho – a sua única mercadoria – no mercado.

Marx aponta com perspicácia e ironia que, se desconsideramos o espaço da produção, no qual se efetiva a exploração do trabalho, os indivíduos aparecem “determinados apenas pela sua vontade livre”, se relacionando “como pessoas livres, juridicamente iguais”, como compradores e vendedores de mercadorias – no caso, compradores e vendedores da força-de-trabalho. Dessa

¹⁷⁰ É curioso notar que, para justificar a sua atuação, os diretores citados tenham se utilizado de um livro de uma liderança do PSTU, partido reivindicado por Bigu.

forma, todos – burguês e proletário – parecem realizar “apenas as obras de proveito recíproco, de utilidade comum, de interesse geral”. Trata-se de “um verdadeiro paraíso dos direitos inatos do homem. Só reinam aí liberdade, igualdade, propriedade e Bentham” (MARX, 2003, p. 206). Porém, no espaço da produção se percebe que “a liberdade capitalista é antioperária” (DIAS, 2000, p. 163), a fábrica é “onde as relações são entre opressor e oprimido, explorador e explorado, onde não existe liberdade para o operário, onde não existe democracia” (GRAMSCI, 2004, p. 363). Em síntese, a fábrica é o espaço da “ditadura do capital”.

Antes de avançarmos, é importante esclarecer que as referências às idéias de “ditadura do capital” ou “ditadura na fábrica”, feitas a partir das indicações de Marx, não indicam aqui uma indiferença ao conjunto de direitos historicamente conquistados pelos trabalhadores – durante o final do século XIX e todo o século XX – no sentido de restringir o poder do capital no espaço da fábrica. Burawoy (1990), em sua análise dos “regimes fabris” nas sociedades de capitalismo avançado, aponta uma historicidade limitada para o “despotismo fabril” indicado por Marx, pois, segundo o autor, esse “despotismo de mercado” se restringiu a um contexto fortemente marcado pela “dependência dos trabalhadores em relação à venda de sua força de trabalho” (BURAWOY, 1990, p. 32), em função da inexistência de outros meios para garantir sua subsistência, o que proporcionava um quadro de controle despótico. Porém, ainda segundo Burawoy, o desenvolvimento da previdência social, reduziu tal dependência e, simultaneamente, a legislação trabalhista, limitou o quadro de subordinação dos trabalhadores, consolidando um regime caracterizado pelo reconhecimento dos sindicatos, pelo sistema formal de resolução de conflitos e pela negociação coletiva. Desenvolveu-se, assim, principalmente no período posterior à Segunda Guerra, um “regime fabril hegemônico” fundado na separação (ainda que parcial) entre a reprodução da força de trabalho – amparada pela previdência – e o processo de produção – o qual passou a ser regulado pela legislação trabalhista.

Porém, deve-se indicar que a análise do autor se restringe aos países de capitalismo avançado e, na nossa opinião, parece não dar a devida importância à processualidade contraditória e instável, fundada na luta de classes, que gerou este “regime hegemônico”. Além disso, o próprio autor aponta que a vulnerabilidade dos trabalhadores, em função do quadro recessivo recente e da alta capacidade de mobilidade do capital, passou a gerar um “novo despotismo” que se ergue sobre o regime hegemônico, produzindo um “despotismo hegemônico” (idem, *ibidem*, p. 47-48), que expressa uma relação de forças bastante desfavorável aos

trabalhadores. No caso do Brasil, também não se pode desconsiderar as conquistas dos direitos trabalhistas na era varguista e os relativos avanços estabelecidos com a Constituição de 1988. Porém, o regime hegemônico apontado por Burawoy esteve longe de consolidar em terras brasileiras, o que se expressa nos longos períodos de ausência de democracia e na repressão/cooptação dos sindicatos. Além disso, não se pode ignorar que tais conquistas – que, principalmente no caso de Vargas, “apareceram” como concessões espontâneas – se enquadraram num projeto mais amplo de manutenção da dominação e da subordinação do trabalho pelo capital, para o qual teve papel importante a legislação sindical que veio como “adicional” – indesejado, mas obrigatório – agregado à legislação trabalhista de Vargas¹⁷¹. Além disso, não obstante tais conquistas, os limites colocados para o “poder discricionário” do capital nas empresas foram essencialmente restritos, o que se revela no contexto recente de desemprego estrutural, precarização e regressão dos direitos sociais e trabalhistas, em um país em que o “novo despotismo” se ergue mais sobre o “velho” homônimo do que sobre um regime “hegemônico”. Assim, *mesmo direitos ainda estabelecidos tendem a perder efetividade*. Para o caso da VMTM, pode-se perguntar, por exemplo, qual a efetividade do direito de greve, quando existe a possibilidade real de demissões dos expostos na sua construção? Qual a vantagem trazida pelo estabelecimento da “jornada especial” (de seis horas) para turnos de revezamento, além do prêmio financeiro para convertê-la em jornada normal (de oito horas)?

Cabe destacar que Burawoy (1990, p. 48) alerta também que o “novo despotismo” se difere daquele descrito por Marx pelo fato de que não se trata mais “da tirania arbitrária do supervisor sobre os operários *individuais* (embora isso também possa ocorrer)”, mas de uma “tirania ‘racional’ da mobilidade do capital sobre o trabalhador *coletivo*”. Porém, apesar de Marx analisar um contexto semelhante à primeira caracterização, a perspicácia analítica do autor de *O Capital* o faz indicar, como aspecto essencial, justamente o caráter “impessoal” e “coletivo” da tirania, ao indicar que o “grotesco terrorismo” e a “violência direta” tendiam a serem substituídos pela “coação surda das relações econômicas” (MARX, 2003, p. 851). Assim, a centralidade está na “subordinação estrutural necessária do trabalho ao capital na sociedade de mercadorias” (MÉSZÁROS, 2008, p. 68), que permanece intacta, apesar dos discursos de harmonia e convergência de interesses e também das lutas sociais que, até o momento, apenas colocaram “freios” – restritos no tempo e no espaço – nesse aspecto fundamental. Por isso, a análise de

¹⁷¹ A esse respeito ver Paranhos (1999).

Marx permanece atual em relação às determinações essenciais: o trabalhador continua “livre” para vender sua força-de-trabalho e o capitalista “livre” para comprá-la ou não, sendo que o primeiro tem apenas tal “mercadoria especial” para vender e garantir sua existência. Por esse motivo, ao se adentrar no espaço da produção, “algo se transforma na fisionomia dos personagens” (MARX, 2003, p. 206), pois a dispositivos jurídicos coexistem perfeitamente com o despotismo fabril do capital, formando o que Gramsci denomina “legalidade industrial”.

A partir destes esclarecimentos, pode-se dizer que o limite dos sindicatos está no fato de que, apesar de serem organizações representativas dos trabalhadores no espaço da fábrica, eles nasce “no campo da liberdade política, no campo da democracia burguesa”, sendo, em maior ou menor medida, representantes dos trabalhadores nos marcos desta legalidade industrial, pois essa legalidade inclusive carrega conquistas dos trabalhadores obtidas pela ação sindical. Como afirma Gramsci,

O sindicato torna-se capaz de firmar acordos, de assumir compromissos: ele obriga o empresário a aceitar uma legalidade em suas relações com o operário, legalidade que é condicionada pela confiança que o empresário tem na capacidade do sindicato de obter, da parte das massas operárias, o respeito às obrigações contraídas (GRAMSCI, 2004, p. 368).

Dessa forma, “o sindicato é responsável perante os industriais, mas o é na medida em que é responsável perante seus filiados” (idem, ibidem, p. 369). Assim, num contexto em que a intransigência do capital se escancara, os diretores do sindicato passam por dificuldades de legitimação, pelo fato de, por um lado, serem os representantes dos trabalhadores no plano produtivo, no qual não há democracia, e, por outro lado, serem eles próprios reprodutores – ou, no mínimo, reféns – da legalidade industrial. Desenvolvendo aspectos da análise crítica de Gramsci sobre os sindicatos, Dias argumenta que as instituições do operariado, “sendo organizações defensivas, tendo que respeitar essa legalidade [do Estado burguês], acabaram por assumi-la e reproduzi-la no interior da classe operária. Assim, ao assumirem como sua uma legalidade de outra classe, as instituições sindicais passaram a viver uma *crise de poder*” (DIAS, 2000, p. 169). E, mais adiante, o autor reforça que “desligados do movimento das massas, ‘expressando’ burocraticamente suas bases, o partido e o sindicato apresentam-se estruturalmente marcados pela *crise comum às instituições liberais*” (idem, ibidem, p. 173).

Os sindicatos representam, ao mesmo tempo, o *trabalhador explorado* e o *cidadão livre*, juridicamente igual a todos. Nesse sentido, o *locus* essencial de atuação do sindicato nos parece estar situado no ponto de transição entre a “ditadura da fábrica” e a “democracia

representativa/formal”. Nessas condições, não há como pensar em uma efetiva “democracia operária”, no sentido, para usar as palavras de Dias (2000, p. 190) de uma “organização de toda a classe” que seja “seu poder *deliberativo* e *executivo* ao mesmo tempo” – o que Gramsci vislumbrara na organização do sistema de conselhos. Entendemos que, dessa impossibilidade de uma democracia substantiva numa entidade representativa “híbrida”, resultam as tensões na diretoria do Sindimet e, conseqüentemente, uma certa “crise de poder” no contexto apresentado. Os próprios diretores apresentam uma certa hesitação em relação às linhas que defendem, em função da contradição colocada pela situação. Bigu aponta que é difícil ter clareza a respeito do assunto:

Acho meio complicado dizer qual que é o caminho da democracia. Não sei. Acho que nós vamos ter que aprender muito ainda. *Talvez eu me penitencie por não ter sido mais democrático*. Mas não sei se, dentro daquilo que eu tinha como princípio e aquilo que era objetivo da luta, se permitiria ser democrático. Eu sabia que qualquer coisa que levasse para assembléia seria aprovado. Se você analisar hoje [o acordo], o prejuízo, se em 2006 era 3 mil reais, 3.230 não reflete nem a correção desse período (BIGU, janeiro de 2010).

Já Edvando reconhece os riscos – e o potencial erro – de sua tática, mas indica um ganho em termos de representatividade dos trabalhadores:

Eu posso ter feito errado esse pensamento de ter tentado resolver isso aí, mas em alguns pontos resolveu, porque se tivesse o impasse igual tava antes, se não tivesse esse jogo de cintura, as pessoas aqui já tinham vindo 90% dar baixa no sindicato. Porque veio um grupo grande... Como eu propus isso aí, e a empresa agora recuou, então o trabalhador está contra é ela agora. Por enquanto, ele está do nosso lado, entendeu? (EDVANDO, julho de 2009).

Assim, o quadro colocado faz com que a diretoria do Sindimet apresente uma oscilação – expressa na divisão interna e também na hesitação dos próprios diretores na defesa de suas posições – entre o combate a medidas que incrementam a exploração e eliminam postos de trabalho e a defesa e garantia da sua representatividade formal e democrática. Isto porque, principalmente na questão da negociação do “turno especial”, se coloca um descompasso entre as duas dimensões. É importante ressaltar que, com estes apontamentos, não queremos anular o potencial contestatório (e, em determinados momentos, revolucionário) que os sindicatos possam apresentar historicamente. Tampouco buscamos dar uma justificativa teórica ao afastamento das direções e a burocratização dos sindicatos, apresentando-a como algo natural e inevitável. O que buscamos mostrar é a processualidade contraditória que nos permite compreender de forma mais aprofundada os dilemas empiricamente verificados, na “análise concreta de uma situação

concreta”. Inclusive, na sua diferenciação entre conselhos e sindicatos, Gramsci, apesar de sua crítica contundente à ação dos sindicatos de sua época¹⁷², ressalta que não se pode ter uma visão estática e unilateral a respeito do sentido do sindicalismo. Primeiramente, porque o sindicato, historicamente, “foi um instrumento eficaz de defesa dos trabalhadores, porque conseguiu limitar a imensa potência e o arbítrio da classe capitalista, impondo o reconhecimento dos direitos dos oprimidos na questão dos horários e dos salários” (GRAMSCI *apud* DIAS, 2000, p. 169). Em segundo lugar, e esse é o elemento de maior relevância, porque o sentido da prática sindical não é algo imutável¹⁷³. Pelo contrário, os sindicatos podem, inclusive, ter um caráter revolucionário caso realizem um trabalho de preparação “espiritual e material” para, no momento adequado, se iniciar uma ofensiva dos trabalhadores contra o capital. (GRAMSCI, 2004, p. 368).

Entretanto, se a crítica de Gramsci aos sindicatos tem a marca de um momento histórico específico, por outro lado, a profundidade e a agudez dos apontamentos colocam elementos que representam, no mínimo, *tendências* intrínsecas à “forma de ser” dos sindicatos: “o seu caráter de *força disciplinadora e reguladora das forças impulsivas da classe operária*” (idem, *ibidem*, p. 371) – algo que é *legítimo* tendo em vista a necessidade de “direção consciente” – *tende a gerar* “uma verdadeira casta de funcionários e jornalistas sindicais, com uma psicologia corporativa em absoluto contraste com a psicologia dos operários” (idem, *ibidem*, p. 295). O resultado do desenvolvimento desta tendência é que o sindicato deixa de estar subordinado à classe, ganha autonomia – passando a “obedecer a leis próprias, imanescentes à sua estrutura e ao seu complicado funcionamento” (idem, *ibidem*, p. 286) – e, assim, a direção sindical “acaba por *colocar-se como mais uma força social*” (DIAS, 2000, p. 168).

Existe, porém, uma diferença fundamental (já indicada, mas que deve ser destacada) antes de avançarmos. Gramsci analisa um contexto revolucionário, de ofensiva do proletariado, tanto no sentido da tomada do Estado quanto da conquista do controle operário nas fábricas, com as experiências dos conselhos de fábrica – vivenciadas ativamente por Gramsci em Turim. Naquele

¹⁷² Gramsci escreveu estas reflexões entre 1919 e 1920, num contexto caracterizado pela “situação contra-revolucionária dos sindicatos no âmbito internacional” (DIAS, 2000, p.184), no qual tais organizações apareciam como forças autônomas em relação aos trabalhadores, realizando inclusive um papel repressor sobre os conselhos operários e sobre ações autônomas do conjunto dos trabalhadores, em países como Itália, Hungria, Alemanha e França.

¹⁷³ “O sindicato não é esta ou aquela definição do sindicato: o sindicato *se torna* uma determinada definição, ou seja, assume uma determinada figura histórica na medida em que as forças e as vontades operárias que o constituem lhe imprimem uma específica orientação e põem como meta da sua ação o objetivo que foi afirmado na definição” (GRAMSCI, 2004, p. 367).

momento histórico, as lideranças sindicais, distanciadas da vivência cotidiana da fábrica e de tais experiências da classe operária, aparecem como “defensoras radicais da legalidade industrial, colocam-se *praticamente do ponto de vista dos capitalistas*” (DIAS, 2000, p. 190)¹⁷⁴. Neste sentido, o contexto analisado por Gramsci é caracterizado pelo desenvolvimento nefasto da tendência de “descolamento” dos sindicatos em relação ao conjunto dos trabalhadores, tornando – pela ação repressiva deliberada ou pela passividade e inércia burocrática – um fator de contenção de um movimento progressivo de acumulação de forças revolucionárias¹⁷⁵.

O contexto atual – e menos ainda o caso específico aqui tratado – não é de ofensiva dos trabalhadores e de exigência do controle operário da produção. É um momento de exigência de contínuo envolvimento em defesa dos lucros, de acordos com os trabalhadores para o aumento da própria jornada, de negociação da participação nos lucros e resultados e de apelos enfáticos – e traiçoeiros – da empresa pela realização de assembléias do sindicato. Porém, logicamente, a digressão acerca dos elementos trazidos por Gramsci não foi gratuita. Pelo contrário, as indicações acima são decisivas para o entendimento das complexas relações construídas entre os trabalhadores da VMTM e o Sindimet. Isto porque nos parece claro que, também no caso aqui tratado, o papel de “*força disciplinadora e reguladora das forças impulsivas da classe operária*” levou a um progressivo afastamento do sindicato em relação ao conjunto dos trabalhadores da empresa, colocando-se como “mais uma força social”, em grande medida, independente do conjunto que representa – o que se viabiliza em grande medida em função da estrutura sindical corporativa brasileira. Porém, ao contrário do momento tratado por Gramsci, a *potencialidade* nefasta colocada por este afastamento não se desenvolveu na mesma profundidade, em virtude da

¹⁷⁴ Bihr indica que, no contexto das lutas operárias desencadeadas nos países capitalistas desenvolvidos no final da década de 1960, também se configurou um “divórcio” entre a ala mais radicalizada do operariado e as organizações sindicais (e também o partidos) do modelo social-democrata. Neste contexto, os sindicatos tiveram uma atuação semelhante ao momento analisado por Gramsci: tentaram “domar” as lutas “espontâneas” que nasciam, e ao mesmo tempo em que as reprimiam abertamente, constituindo-se como “guardiães do capital” (BIHR, 1999, p. 62). Este fato demonstra que as *potencialidades* apresentadas por Gramsci na sua crítica aos sindicatos não eram restritas ao seu tempo.

¹⁷⁵ “Os operários sentem que o conjunto da ‘sua’ organização tornou-se um aparato tão gigantesco que terminou por obedecer a leis próprias, imanescentes à sua estrutura e ao seu complicado funcionamento, mas estranhas à massa que adquiriu consciência de sua missão histórica de classe revolucionária. Sentem que sua vontade de poder não consegue se expressar, num sentido nítido e preciso, através das atuais hierarquias institucionais. Sentem que, mesmo em sua casa, na casa que construíram com tenacidade, com esforços pacientes, cimentando-a com sangue e lágrimas, a máquina esmaga o homem, o burocratismo esteriliza o espírito criador e o diletantismo banal e retórico tenta inutilmente esconder a ausência de conceitos precisos sobre as necessidades da produção industrial e a completa ausência de compreensão da psicologia das massas operárias. Os operários se irritam com tais fatos, mas são individualmente impotentes para modificá-los; as palavras e as vontades dos indivíduos têm muito pouco peso em face das férreas leis inerentes à estrutura funcional do aparelho sindical.” (GRAMSCI, 2004, p. 286).

defensividade predominante entre os trabalhadores. Pelo contrário, em função da linha política e estratégica desta direção (pelo menos até 2008, já que o momento atual é bastante indefinido), o afastamento e a autonomização da entidade permitiram a manutenção de uma linha mais combativa, não obstante os limites e tensões já indicados, pois a direção aparece como “força disciplinadora e reguladora” das forças impulsivas ligadas aos interesses imediatos (prêmios, folgas etc.).

Assim, entendemos que a conflitualidade verificada na relação entre a base e a direção sindical e também na polarização surgida entre os diretores, são representativas de uma relativa “crise de poder”, com a ressalva de que, neste caso, exige-se um nível de mediação maior em função do “apoio subterrâneo” dos trabalhadores à diretoria do sindicato, indicando uma contratendência nesta relação. Nesse sentido, tal crise de poder resulta de duas dimensões: *no que se refere às tensões com os trabalhadores*, resulta da “falta de aderência” com o conjunto que representa e, *no que se refere à cisão interna à diretoria*, dos dilemas colocados pela estratégia de enfrentamento – ainda que parcial – da “ditadura da fábrica”, ao mesmo tempo em que se enquadra, contraditoriamente, nos limites da legalidade industrial. Assim, entendemos que a crise de representação, apesar de inegável, não é tão profunda como no caso avaliado por Gramsci, pois a ofensiva do capital foi decisiva neste afastamento, que já existia, porém, embrionariamente.

A respeito dessa *especificidade colocada por um momento de refluxo das lutas*, vale indicar a análise de João Bernardo ao afirmar que, em situações históricas marcadas por alto grau de repressão e perseguição, “aqueles trabalhadores mais experientes e mais audazes, que encabeçam as reivindicações, apesar de se definirem sociologicamente como uma burocracia, politicamente não são mais do que vítimas das prisões, dos espancamentos e dos assassinatos” (BERNARDO, 1997, p. 126-127)¹⁷⁶. Também neste caso, é importante lembrar que o autor fala de contextos históricos relativamente diferentes, em que a repressão atinge um grau bastante superior, porém, o que queremos destacar é a idéia que “burocracia não significa forçosamente conciliação com o capitalismo” (idem, ibidem, p. 126). Apesar de considerarmos exagerada a

¹⁷⁶ Para complementar, o autor ressalta a necessidade de entender a especificidade de determinados contextos concretos que geram esta ambigüidade: “quem só souber ver estas coisas com os olhos da compaixão ou da glória não conseguirá entender que uma burocracia pode dedicar-se ao sacrifício, e não aos oportunismos da cooptação, sem deixar por isso de ser uma burocracia” (BERNARDO, 1997, p. 127).

insistência na definição de “burocracia” para caracterizar as lideranças¹⁷⁷, a indicação é fértil por se propor a uma análise concreta de determinadas situações específicas, captando os dilemas e ambigüidades colocados no contexto em questão, algo que o este estudo de caso também exige.

Apesar de ser um contexto em que as assembléias dos trabalhadores são avidamente desejadas pela empresa, não se pode negar que o processo de distanciamento entre a base dos trabalhadores e sua entidade representativa é algo extremamente negativo. Uma direção que não está organicamente enraizada em uma base ativa tende a se burocratizar e a perder a sensibilidade com relação a novas demandas que surgem a partir da vivência cotidiana dos trabalhadores, além de abrir possibilidades para arbitrariedades por parte de diretores que passam a agir cada vez mais autonomamente. Por outro lado, no caso aqui tratado, seria precipitado tirar tais conclusões, já que esse distanciamento também carrega traços de uma estratégia de resistências – mais ou menos consciente – dos trabalhadores da VMTM. Ainda assim, os limites deste tipo de atuação sindical são evidentes. A ação de uma cúpula, mesmo respaldada por processos eleitorais, não é capaz de trazer avanços importantes, como o próprio diretor reconhece:

Não forma aquela organização que deveria ter, porque se o trabalhador estiver organizado e unido, ele tem força. Agora, enquanto não tiver união, só o sindicato ir lá [na porta da fábrica], com carro de som e gritar, não vai resolver nada, porque vai tá produzindo lá dentro. A empresa ela só sente na pele a hora que pára a máquina, a hora que parou aí ela corre atrás. Se tiver produzindo, ela num quer nem saber. (EDVANDO, julho de 2009).

O máximo que se pode conseguir é um patamar um pouco mais elevado nas negociações e o impedimento de projetos pontuais da empresa, como o “banco de horas”, indesejado pelos trabalhadores e sempre rejeitado pelo Sindimet. Sem o respaldo cotidiano da base para enfrentamentos, uma tendência que ganha força é a “judicialização das relações trabalhistas”, já que ao sindicato parece só restar o caminho das disputas jurídicas. O acordo do turno de oito horas (2004-2009), as práticas anti-sindicais da empresa, a exigência de participação efetiva no PPR, o pedido de representação sindical de trabalhadores de uma empresa terceirizada, a demissão de um trabalhador com direito a estabilidade (integrante da Cipa), todos esses temas bastante comuns da reestruturação produtiva foram ou continuam sendo pontos de embate, entre

¹⁷⁷ Colocamos esta ressalva já que ele próprio João Bernardo afirma que esta caracterização seria coerente “sociologicamente” mas não tanto “politicamente”. Entendemos que, neste ponto, o autor apresenta de uma indicação importante de um limite da concepção predominante de Sociologia, marcadamente refém do empirismo e da contingência e, por isso, em boa medida, incapaz de captar as determinações mais amplas do processo sócio-histórico. Por isso é que, até aqui, ao analisarmos o Sindimet, optamos por apresentar “traços” (ou tendências) de burocracia/burocratização e de afastamento em relação à base, em detrimento de uma indicação que poderia sugerir uma dinâmica não-contraditória, acabada e estática.

o Sindimet e a VMTM, na justiça. Porém, as conquistas são raras. Além da morosidade e dos limites da legalidade burguesa para fiscalizar e impor restrições ao poder quase absoluto do capital na fábrica, existe toda uma série de estratégias e brechas da empresa para deslegitimar e retardar os processo dos quais é alvo. Assim, a tática de enfrentamento pelo caminho jurídico – que deveria existir de forma secundária – apenas reforça a inserção parcial e contraditória do sindicato nos limites da legalidade industrial.

A partir da exposição desses elementos, buscamos apontar, simultaneamente, os limites da atuação do Sindimet e também as limitações do próprio sindicalismo num sentido mais amplo, ressaltando, logicamente, que essas últimas não constituem uma barreira estanque e imutável ao horizonte da ação sindical, mas, ao contrário, essa barreira é movimentada e redimensionada de acordo com as experiências historicamente construídas. Porém, como afirma Anderson (1973, p. 62-63), tratam-se de “limitações estruturais”, pois “o equilíbrio de forças em qualquer empresa capitalista é tão desigual” que nenhum sindicato pode vislumbrar, na sua ação isolada, conquistas expressivas e duradouras. Assim, o fato de representarem os trabalhadores no *locus* da sua exploração – onde não há democracia – determina um limite aos sindicatos, que tende a restringir a “consciência sindical” ao âmbito da “luta econômica”, ou seja, ao “campo econômico-corporativo”. Porém, Anderson aponta que esse aspecto que define a limitação dos sindicatos, ao mesmo tempo, representa o seu valor inestimável, como forma mais “elementar” da luta de classes (ANDERSON, 1973, p. 67), sendo esse elemento ainda mais importante em contextos de refluxo político dos trabalhadores, pois nesses casos, a luta sindical tem o papel de evidenciar “a anomalia de uma sociedade que faz esforços para manter o mito da harmonia de classes e da paz social” (idem, ibidem, p. 67) – o que demonstra que as lutas nunca são estritamente econômicas. Entendemos que tais apontamentos têm estreita relação com as problemáticas que levantamos a respeito do Sindimet, na sua forma de particular de enfrentar os desafios gerados pelo fato de, por um lado, ser uma “engrenagem” do capital – como “representante legal” do trabalho assalariado – e, por outro lado, representar a manifestação elementar do antagonismo de classe.

4. Reestruturação produtiva e sindicalismo: luta de classes no espaço da produção

Neste terceiro capítulo, buscamos enfatizar as dificuldades e os dilemas colocados para a atuação sindical e as respostas dadas pelos trabalhadores e a direção do Sindimet, a partir do processo de reestruturação produtiva na VMTM. Pelos elementos expostos até aqui, deve ficar

claro que a ação política e sindical também moldou e impôs limites ao processo de reestruturação, o que explica todas as especificidades do caso aqui apresentado. Por outro lado, nos parece evidente que as alterações implementadas pela empresa impuseram uma correlação de forças desfavorável aos trabalhadores, sendo, portanto, um fator decisivo no refluxo da ação sindical e das resistências organizadas na empresa. Trata-se, portanto, de uma expressão local e particular – e conseqüentemente, carregada de singularidades e especificidades – da tentativa de recompor a subalternidade dos trabalhadores no espaço da produção, à qual não se construiu uma resposta unitária e coerente por parte dos trabalhadores e do sindicato. Pelo contrário, como vimos, além do distanciamento entre o sindicato e sua base, verifica-se uma série de tensões internas tanto em relação ao conjunto dos trabalhadores quanto à diretoria sindical. Além disso, o caso aqui tratado nos mostra que há uma diferença entre *refluxo sindical* e *adesão à estratégia “propositiva”*, pois, numa situação de refluxo, a tendência é uma ação mais defensiva e menos massiva, porém, não necessariamente de “colaboração”. Não obstante, a *estratégia neoliberal e toyotista* tem essas duas dimensões: desarmar os sindicatos combativos, colocá-los em situação “defensiva” e ensejar o surgimento de “sindicatos parceiros”. Assim, a imbricação dessas duas dimensões tem sido a tendência mais geral do sindicalismo nas últimas décadas, tanto no que se refere aos sindicatos quanto às suas organizações de cúpula, ou seja, as centrais sindicais.

A partir destes esclarecimentos, podemos afirmar que a *reestruturação* da VMTM e o *refluxo sindical* – expresso nas dificuldades enfrentadas pelo Sindimet – são elementos inseparáveis. No entanto, se em um estudo de um “sindicato de base” essa imbricação direta – entre as mudanças no trabalho e os dilemas colocados para a ação sindical – é evidente, o mesmo não se pode dizer para uma análise das estratégias políticas do sindicalismo no âmbito nacional, ou seja, no âmbito das centrais sindicais. Isto porque essas estratégias gerais dependem mais diretamente de uma série de outros fatores, como o contexto político mais geral (nacional e internacional), as relações com os partidos políticos, as definições e redefinições elaboradas pela direção de cada central sindical e as relações (tensões, proximidades e concorrência) estabelecidas entre elas. Assim, para pensarmos o caso da central sindical brasileira mais representativa (a CUT), nos parece coerente a argumentação de Galvão (2007, p. 90) ao afirmar que as mudanças no “mundo do trabalho” produziram a fragmentação dos trabalhadores e dificultaram a ação coletiva, mas que “a mudança operada no interior da CUT não pode ser entendida *apenas* a partir desse fator”. Neste sentido, pode-se dizer que há uma relação menos

imediate em relação aos impactos da reestruturação produtiva sobre as organizações de cúpula do sindicalismo. Por outro lado, entendemos que seria um contra-senso entender a reestruturação produtiva como decisiva para a atuação dos sindicatos de base e, ao mesmo tempo, como um elemento de pouca – ou nenhuma – relevância para a definição dos rumos mais gerais do sindicalismo, representados pelas centrais.

Boito Jr. (1999) enfrenta exatamente essa questão, porém pelo ponto de partida oposto ao nosso, pois *não se propõe* a um

exame sistemático da luta dos organismos que atuam na base do movimento – sindicatos e eventuais comissões de empresa. A luta nos locais de trabalho não é objeto do nosso estudo. Analisaremos, fundamentalmente, a ação das centrais sindicais, que são as organizações de cúpula do sindicalismo (BOITO JR., 1999, p. 125).

Justamente por este foco diferenciado, nos parece importante levar em conta alguns argumentos levantados por Boito Jr, pois ignorar o contexto mais amplo representaria supervalorizar os aspectos mais imediatos colocados pelo estudo de caso. De início, podemos indicar que Boito Jr. se contrapõe a duas vertentes (opostas) de explicação dos rumos tomados pela CUT. Uma primeira (de caráter voluntarista) que aponta, de forma unilateral, as perspectivas e ações da Articulação Sindical como decisivas na mudança de estratégia da central, colocando como solução “uma espécie de volta às origens”, que ignora a nova conjuntura colocada e, portanto, a necessidade de elaboração de novas táticas. Mas Boito também refuta a vertente explicativa oposta (de enfoque objetivista), que dá demasiado peso às “condições objetivas” (democratização, “institucionalização” da CUT, desemprego e aguçamento da concorrência entre as empresas) para justificar – e legitimar – os caminhos trilhados pela CUT, sob direção da Articulação Sindical, considerando esta trajetória como inevitável e “natural” e indicando, inclusive, um processo de “amadurecimento” depois de uma “fase heróica”.

A preocupação do autor é enfatizar que a tendência de refluxo e moderação do sindicalismo tem uma *amplitude internacional* – aspecto que já mencionamos neste capítulo – e que, por isso, mesmo que o foco seja o sindicalismo brasileiro, os fatores decisivos para explicar tal fenômeno também deveriam ter essa amplitude. Neste sentido, Boito Jr. indica que o fato mais importante para o refluxo do sindicalismo deve ser encontrado na “ofensiva neoliberal”, que constitui um elemento de caráter internacional, porém, com particularidades nacionais. No caso do Brasil, alguns elementos centrais caracterizam essa ofensiva: representou a *reunificação* – mesmo que relativa – *da burguesia brasileira* em torno de uma mesma plataforma política e

ideológica¹⁷⁸ e, por outro lado, obteve uma significativa – e, em alguma medida, surpreendente – “aceitação popular”, demonstrada tanto pelo voto (em Collor e depois FHC) quanto pela baixa adesão às mobilizações contrárias às reformas neoliberais posteriormente implementadas por tais governos¹⁷⁹. Neste contexto, é que se dá a inflexão no sindicalismo brasileiro, que se expressa de forma mais aguda nas mudanças de perspectivas e estratégias políticas da CUT (inclusive incorporando parte do ideário neoliberal), para o que confluíram também a “concorrência” com a Força Sindical (por espaços de discussão e bases de representação), o declínio e a desagregação do bloco soviético (que abalou ideologicamente os grupos à esquerda da corrente majoritária da Central) e a influência do sindicalismo europeu e dos grupos de esquerda vinculados à Igreja católica – ambos em mutação rumo a perspectivas mais moderadas – sobre sua corrente majoritária, a Articulação Sindical.

Até aqui, temos concordância com os elementos levantados por Boito. Porém, o ponto problemático desta análise nos parece ser que a *ênfase dada à “ofensiva neoliberal” tenha que representar, necessariamente, uma diminuição da relevância de grande parte dos elementos da reestruturação produtiva*. Não se trata de uma dedução de nossa parte. Boito Jr. se contrapõe a autores – entre os quais ele indica Bihl (1999) e Antunes (1995) – que, segundo ele, pretendem explicar o refluxo sindical pelas “mudanças que estariam ocorrendo na situação de trabalho e de mercado da classe operária” (BOITO JR., 1999, p. 202) e que focam a fragmentação da classe operária (ligada principalmente à diferenciação nos contratos de trabalho) como “elemento básico ou exclusivo” para explicar as dificuldades do sindicalismo. Segundo o autor, essa tendência recente à fragmentação (que se resumiria na divisão entre trabalhadores “estáveis” e “precários”) apontada pelos defensores desta tese constitui, de fato, um processo em escala mundial, mas a sua utilização para explicar o refluxo dos sindicatos seria equivocada em termos “factuais” e “teóricos”. Primeiramente, porque a fragmentação – em termos de qualificação, categoria profissional, nacionalidade, condições de trabalho, nível salarial etc. – seria um marca constante

¹⁷⁸ Para o autor, a burguesia brasileira encontrava-se cindida no regime militar, já que uma parte da direita – organizada em torno do MDB e de alguns órgãos de imprensa – se contrapunha à ditadura. Essa situação também permaneceu no período de transição do governo de Sarney.

¹⁷⁹ Para explicar tal aceitação popular, Boito Jr. indica a construção de uma “hegemonia regressiva”, no sentido de que não existem concessões materiais às classes populares: o processo hegemônico se fundaria, segundo o autor, numa operação ideológica que concede uma “roupagem popular” ao antiestatismo típico do neoliberalismo. Nessa operação ideológica, partindo de um “senso comum” das classes populares, os servidores públicos são transformados em “marajás” (alusão à campanha presidencial de Collor), os direitos sociais e trabalhistas – ainda desigualmente distribuídos – passam a ser encarados como “privilégios” e as políticas estatais passam a ser vistas como ineficientes e excessivamente burocratizadas.

da classe operária, que poderia ter se acentuado em alguns aspectos, mas ter se reduzido em outros. Assim, de acordo com Boito Jr., essas características *constitutivas* das classes trabalhadoras “não podem explicar o fato novo que são as dificuldades e o refluxo do sindicalismo na atualidade” (BOITO JR., 1999, p. 203). Em segundo lugar, Boito Jr. aponta – e este seria o equívoco teórico – que este tipo de “análise morfológica da classe operária” (idem, ibidem, p. 203) não é capaz de compreender seu comportamento político e sindical¹⁸⁰, pois pretenderia explicar o sindicalismo – forma elementar da luta de classes – examinando “a classe operária separadamente das relações de conflito de classes nos quais ela está inserida” (idem, ibidem, p. 203).

Consideramos problemáticos vários pontos desta argumentação, pois, visando opor-se a uma perspectiva supostamente unilateral, incorre no mesmo problema, pelo lado oposto. A fragmentação dos trabalhadores certamente é uma marca histórica da classe trabalhadora, sendo, portanto, um elemento “constitutivo” do seu “ser” – e não só da sua “existência” contingente. Porém, esse fato não deve nos levar a ignorar a especificidade do *movimento* de fragmentação colocado nas últimas décadas, na medida em que não se trata de um aspecto “morfológico”, descolado das “relações de conflito de classes”. As mudanças na esfera do trabalho industrial não são relativas à mera “diferenciação nos contratos de trabalho”. Já destacamos que a estratégia da terceirização carrega um sentido político como um instrumento de combate à organização dos trabalhadores e que, além disso, está articulada em um processo que envolve demissões (e, portanto, desemprego), novas formas de coerção e implementação de programas de gestão e controle da força de trabalho.

Além disso, ressaltar que essa reestruturação produtiva – que inclui, mas não se resume ao processo de fragmentação – atua de forma decisiva no refluxo sindical não significa necessariamente uma análise “objetivista”, que toma a fragmentação “fatalisticamente” como uma “condição” – e não como um processo – e despreza a dimensão política relativa à capacidade e à possibilidade de respostas das classes trabalhadoras, no sentido de um processo de unificação¹⁸¹. Aliás, como aponta Gramsci, a tendência à fragmentação a que estão submetidas as

¹⁸⁰ Em um texto anterior, de cunho teórico-metodológico mais amplo, o autor é menos incisivo, afirmando que “se a situação de trabalho e de mercado tem uma incidência direta sobre o movimento sindical, o mesmo não vale para a revolução” (BOITO JR., 1995, p. 158).

¹⁸¹ É interessante destacar que o autor afirma que “o operariado homogêneo”, anterior ao processo recente de fragmentação, “é um mito produzido pela observação superficial” (p. 203) justamente porque entende a fragmentação apenas no seu sentido “morfológico”, pois este “mito” foi, em grande medida, construído não apenas

classes subalternas é continuamente contraposta e atenuada pela sua ação política, configurando uma outra tendência – menos visível – à unificação. Porém, essa última tendência é “continuamente destroçada pela iniciativa dos grupos dominantes” (DEL ROIO, 2007, p. 73), colocando, em determinados momentos, as classes trabalhadoras numa posição de refluxo e recomposição. A partir do entendimento dessas duas tendências opostas, que se contrapõe no campo da política, podemos compreender o processo atual de restauração do capital como uma ofensiva à qual, no que tange a esfera da produção, a forma predominante de sindicalismo não foi capaz de dar uma resposta coerente e satisfatória – elementos claramente expostos por Bihr (1999) e Antunes (1995; 2003).

Assim, não se trata de colocar a fragmentação como elemento básico ou exclusivo do refluxo vivenciado, mas sim, de não isolá-la como um aspecto “morfológico” distante da dinâmica viva da luta de classes e, por isso, pouco relevante para se pensar as estratégias de ação sindical e política. Além disso, para reforçar este argumento não consideramos necessário tirar o peso real representado pelo fracasso da experiência soviética e pelo refluxo amplo do movimento contestatório, do que o sindicalismo significa apenas uma parcela. Menos ainda necessita-se tirar o foco da ofensiva política neoliberal, pois entendemos que ela envolve “uma *unidade* entre programa de reestruturação produtiva e intensa luta no plano dos valores, da visão de mundo, enfim, das formas de representar e legitimar a realidade” (GRACIOLLI, 2007, p. 53). Nesse sentido, a tentativa de compreensão do próprio avanço neoliberal, exige apontar a relevância da reestruturação processada no plano da produção – que, sendo parte de uma “ofensiva”, nada tem de “morfológico”. Como afirma Braga (1996), são dois movimentos interligados de *passivização*:

o *suporte estrutural* da ampla vigência da “hegemonia do mercado” constitui-se, sem dúvida, na ofensiva do capital *no âmbito da produção imediata*. Por sua vez, sem as condições criadas pela estratégia universalizante das classes dominantes, dificilmente a reestruturação produtiva seria viável, se pensarmos, sobretudo, na desregulamentação de direitos trabalhistas, privatização de empresas estatais, sucateamento da previdência pública e desmonte generalizado dos sindicatos. (BRAGA, 1996, p. 213).

Enfim, a partir dos elementos trazidos neste estudo, consideramos importante destacar que a esfera do trabalho – na sua dinâmica conflituosa, bem distante de um sentido estático – é espaço da luta de classes, de teleologias em disputa, da formação de identidades e da construção de iniciativas de unificação – e também das suas derrotas. Portanto, os dilemas atuais colocados pela

pela observação precipitada, mas pelo processo político de construção de unidade dos operários num contexto determinado.

reestruturação produtiva envolvem também uma dimensão marcadamente política e ideológica, que está ligada ao cotidiano da vida na fábrica, mas também, por consequência, ao processo contraditório de formação da consciência de classe. Nesse sentido, a “hegemonia nasce na fábrica”, ainda que, logicamente, não se reduza a ela.

Considerações finais

Neste trabalho, procuramos mostrar a reestruturação produtiva operada na Votorantim Metais/Três Marias como uma ofensiva empresarial num contexto de crise do capitalismo. Esse processo tem elementos específicos para o caso do Brasil, dado sua inserção tardia e subordinada, o que não elimina, porém, sua profunda relação com o sentido mais geral das alterações ocorridas no capitalismo mundial, principalmente a partir da década de 1970. Aliás, como indicamos, nos países subdesenvolvidos, o conjunto de transformações tem um impacto ainda mais profundo se levarmos em conta o processo de industrialização fundado na superexploração do trabalho e a limitação e a fragilidade das conquistas democráticas e sociais. Assim, pode-se dizer que, seguindo o caminho da resposta capitalista à crise, o Grupo Votorantim realizou uma profunda reorganização de seus investimentos que lhe permitiu não apenas sobreviver à crise, como se expandir nesse contexto. O livro que apresenta a trajetória da Votorantim deixa claro esse aspecto, ao afirmar que “a Votorantim entrou no longo período da crise econômica da década de 1980 como o segundo maior grupo privado nacional. Ao fim de tudo, quando a economia foi estabilizada, em 1994, era o maior deles” (CALDEIRA, 2007, p. 243).

O que buscamos mostrar, a partir da análise de uma das unidades produtivas do Grupo, é que essa “revisão dos procedimentos internos” apresentou um sentido de busca pela restauração da lucratividade e pela recomposição da sujeição dos trabalhadores, fragilizada no contexto de lutas da década de 1980. Seguindo essa direção, o processo ocorrido teve um impacto profundo sobre as condições dos trabalhadores, com a eliminação de postos de trabalho, as terceirizações, o prolongamento da jornada, a flexibilização das formas de remuneração e a introdução de uma série de mecanismos de gestão e controle da força de trabalho. No interior de tais transformações, qualquer “avanço” ou contrapartida para os trabalhadores – ilusórias ou efetivas – são aspectos meramente pontuais, constituindo, na verdade, epifenômenos subordinados ao imperativo de ampliação dos patamares de acumulação capitalista, que se funda na intensificação do trabalho e no aumento da exploração da força de trabalho. Isso porque a busca para conter a tendência de queda da taxa de lucro gera uma contínua ofensiva no sentido de ampliação da exploração do trabalho, sendo o caso aqui apresentado representativo da mais recente “onda” de intensificação que “varre e transforma o trabalho contemporâneo com mil exigências de velocidade, agilidade,

ritmo, polivalência, versatilidade, flexibilidade, acúmulo de tarefas e busca incessante de mais resultados” (DAL ROSSO, 2008, p. 43).

O êxito obtido pela empresa nessa adequação à “nova ordem mundial”, cujos resultados se apresentam ainda na década de 1990, poderia levar a suposição de que a tendência de enxugamento contínuo e de intensificação do trabalho tenderia a se estabilizar ou mesmo se afrouxar. Porém, trata-se do contrário. As transformações implementadas não podem tocar nas determinações mais profundas da crise e, por isso, não enfrentam as contradições e tensões inerentes à dinâmica capitalista. O próprio livro institucional do Grupo Votorantim afirma que as empresas que “havia superado as turbulências do período *nem por isso iriam desfrutar de tranquilidade*, pois tratava-se agora de garantir sua participação no mercado global, de concorrência bem mais acirrada” (CALDEIRA, 2007, p. 243). Nesse mesmo sentido, o diretor geral da Votorantim Metais afirma que “a reestruturação é um processo dinâmico e pode até ter início, mas *não tem fim*, é uma busca permanente de resultados positivos que garantam a perpetuidade e crescimento do negócio” (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 6).

Isso porque, como apontamos, o conjunto de medidas que integram a reestruturação produtiva tem uma dimensão bastante restrita no sentido de enfrentamento da crise, constituindo-se mais como uma adaptação ao crescimento lento, no qual as estratégias de disputa por mercados se voltam para ganhos intensivos na apropriação do valor gerado pelo trabalho. Esse aspecto se agrava continuamente, pois, após o “salto de lucratividade” nos primeiros anos de introdução das mudanças, manifesta-se uma tendência inevitável de saturação, ligada ao fato de que as “inovações” – que, inicialmente, são “vantagens competitivas” para as empresas pioneiras – se generalizam cada vez mais e tomam progressivamente a forma de um padrão (que se define de maneira particular no interior de cada ramo produtivo), o qual tende historicamente ao esgotamento. Além disso, podemos apontar um movimento de saturação no que se refere à adesão e ao envolvimento dos trabalhadores, já que as novas diretrizes organizacionais tendem gradativamente a mostrar suas limitações e seus sentidos mais profundos, perdendo, em níveis variáveis, sua eficácia inicial – o que se manifesta concretamente, no caso aqui analisado, na propensão ao “relaxamento”, à “fuga” e à revolta” de parte dos trabalhadores da VMTM em relação a várias das ferramentas de gestão.

Por esse motivo, o “chamado ao envolvimento” está organicamente articulado com estratégias de pressão e coação sobre os trabalhadores, as quais se exprimem de forma aberta ou

velada. Essa imbricação entre exigência de envolvimento e controle permanente *reforça* a ambivalência da condição dos trabalhadores, que necessitam minimamente se enquadrar nas “regras do jogo”, ao mesmo tempo em que percebem, em níveis diferenciados, o incremento da exploração e a intensificação do trabalho. A “consciência contraditória” (advinda desse reforço da condição paradoxal dos trabalhadores) se manifesta no plano individual – no nível de assimilação e de resistência ao projeto empresarial que cada trabalhador desenvolve – e no plano coletivo – nas disputas no interior do conjunto dos trabalhadores e nos conflitos com a direção sindical.

A propósito, no que se refere à ação sindical, os aspectos que caracterizam a particularidade da experiência dos trabalhadores da VMTM, nos possibilitam pensar as imbricações entre reestruturação produtiva e sindicalismo a partir de um prisma bastante interessante. Nos casos de consolidação de sindicatos de postura mais “colaboracionista”, incitados pelos princípios toyotistas, percebe-se uma relação de mútua determinação, no sentido de que, ao mesmo tempo em que reestruturação tem um papel importante na consolidação dessa estratégia sindical, os próprios sindicatos se tornam mecanismos – em alguma medida, ativos – da implementação de elementos dessa reestruturação. Já em situações de sindicatos de viés mais combativo, como é o caso do Sindimet, essa relação se modifica, mas, ainda assim, pode-se perceber uma influência recíproca. Por um lado, a ação sindical coloca limites e obstáculos – mais ou menos pontuais – à implementação da reestruturação, definindo, assim, seu modo de ser particular e propiciando a permanência de uma referência, em alguma medida estável, do antagonismo de interesses. Por outro lado, as alterações proporcionadas pela reestruturação reforçam “antigos” limites do sindicalismo e colocam “novos” dilemas para ação sindical, gerando um quadro de tensões e paradoxos nas relações entre trabalhadores, sindicato e empresa.

A esse respeito, no caso aqui apresentado, apontamos um reforço na tendência de afastamento entre diretoria sindical e o conjunto dos trabalhadores, que se expressa no seu mais alto grau com recusa do sindicato, pelo menos até recentemente, à realização de assembléias deliberativas a respeito da negociação do “turno especial”. Esse afastamento tem uma relação inegável com a tendência de burocratização e autonomização dos sindicatos em relação a suas bases, que é possibilitada e reforçada pela estrutura sindical corporativa brasileira, a qual garante relativa estabilidade para entidade independentemente do nível de participação ativa dos trabalhadores na vida sindical. No entanto, há outras dimensões importantes – e foi esse aspecto

que buscamos ressaltar neste trabalho – nesse distanciamento entre o conjunto dos trabalhadores e sua entidade representativa. Em primeiro lugar, deve-se destacar a exigência de envolvimento e o ambiente de pressão e ameaças colocado para os trabalhadores, reduzindo sua disposição – e mesmo suas possibilidades – para manifestações de enfrentamento aberto frente à empresa. Em decorrência disso, os trabalhadores adotaram a postura de *apoiar* “silenciosamente” a manutenção da linha sindical combativa e de *exigir* que os sindicalistas “ludem por eles”, sob a alegação de que a estabilidade no emprego garantida aos diretores se justifica na medida em que defendem os interesses dos trabalhadores contra as ofensivas da empresa. Dessa forma, se a estabilidade da entidade sindical e a estabilidade individual no emprego podem gerar, nos diretores do Sindimet, uma certa acomodação e uma tentativa de perpetuação no cargo por tempo indeterminado, por outro lado, os próprios trabalhadores, acuados no que se refere a ações mais amplas, também se valem dessa situação para manter a linha sindical combativa e mesmo cobrar, frente diretoria da entidade, ações nesse sentido.

Por isso, se podemos afirmar que a atuação do Sindimet tem um papel importante no sentido de fazer um determinado contraponto – teórico e prático – à empresa, limitando ainda mais a desenvoltura (que, em qualquer caso, é sempre relativa) da “engrenagem toyotista”, movida pelo apelo ao envolvimento e pela idéia de “interesses comuns”, esse aspecto não resulta somente da perspectiva de enfrentamento da direção sindical. Os trabalhadores, mesmo em posição defensiva e acuada, ao rechaçarem as chapas defensoras de um sindicato de empresa, “sabotam” os interesses da empresa, lançando a “ferramenta” que trava tal engrenagem. No entanto, não se trata de uma estratégia plenamente consciente e articulada, sendo, ao contrário, perpassada por um conjunto de tensões. Como mostramos, algumas das bandeiras reivindicadas pelo sindicato se contrapõem a determinados interesses mais imediatos dos trabalhadores (como o recebimento de premiações, as folgas mais longas ou mesmo a necessidade de escapar da fixação dos turnos), o que faz com que parte dos trabalhadores – em geral aqueles mais propensos a demonstrar alto grau de assimilação dos interesses da empresa – se alie à VMTM para pressionar o sindicato a adotar uma postura mais “democrática” e aberta ao diálogo e à negociação. A recente mudança de postura na direção do sindicato – fruto de uma divisão no seu interior – não altera, em essência, essas contradições, pois, como buscamos mostrar, o desejo de um sindicato mais aberto se articula, de forma dramática, com o receio da perda de seu poder de enfrentamento. Por isso, o caráter incipiente e incerto dessa mudança tática – e, em alguma

medida, estratégica – não nos possibilita um prognóstico mais amplo, mas aponta a agudez dos dilemas e das dificuldades colocadas.

Assim, é evidente – e o caso aqui estudado exemplifica isso – que a reestruturação produtiva não gera automaticamente um “sindicato parceiro”, sendo que, supor o contrário seria desprezar a importância da dimensão política, ou seja, das disputas e das possibilidades de construção de respostas diferenciadas a um determinado contexto. Porém, o conjunto da ofensiva do capital – no qual a reestruturação é elemento de grande relevância – impõe necessariamente uma série de dificuldades para organização coletiva dos trabalhadores. Em termos mais claros, isso significa dizer que a reestruturação não gera inevitavelmente uma postura de “adesão” e “colaboração”, mas impõe – em graus variados – uma postura mais defensiva, caracterizando algum nível de refluxo para a ação sindical.

Obviamente, não estamos apontando um refluxo definitivo ou um “declínio final” dos sindicatos, mas uma situação de ofensiva capitalista cuja alteração depende da capacidade de formulação de respostas, por parte dos trabalhadores, aos desafios colocados. Somente nesse sentido é que se pode falar em “crise do mundo do trabalho” ou “crise dos sindicatos”. Isso significa que utilizar as transformações ocorridas nas últimas décadas como “base empírica” para afirmar fatalisticamente a perda de centralidade do trabalho e o “esgotamento das energias utópicas”¹⁸² do conjunto de projetos políticos das classes trabalhadoras é, ainda que involuntariamente, fazer coro com os interesses do capital em retirar o foco dos antagonismos e das lutas de classes, sem a eliminação da subordinação estrutural do trabalho ao capital. Não temos, evidentemente, a pretensão de aprofundar – e muito menos esgotar – um debate tão complexo, ainda mais a partir de um estudo de um caso particular. Pretendemos apenas indicar, a partir das reflexões geradas por este esforço de inteligência, que se trata de uma operação analítica

¹⁸² A expressão é em referência à reflexão de Habermas (1987) que, em sua análise sobre a crise do Estado de Bem-Estar Social, aponta o esgotamento da “utopia de uma sociedade do trabalho”, que o autor identifica nos movimentos de emancipação dos trabalhadores e na obra de Marx, por sua noção de “auto-atividade” dos trabalhadores. Essa “utopia” teria perdido sua “força persuasiva” porque, segundo Habermas, o trabalho abstrato tem perdido progressivamente sua “força estruturadora e socializadora” na sociedade. De imediato, podemos apontar o procedimento analítico problemático de vincular a suposta perda de força persuasiva da proposta marxiana de “auto-atividade” – fundamentalmente ligada à dimensão concreta e vital do trabalho – a uma também suposta queda de importância do trabalho abstrato (e dos fatores “trabalho, produção e lucro”) na determinação do desenvolvimento social. Além disso, nos parece duvidoso apontar a redução da preponderância do trabalho abstrato (e, assim, da produção do valor) num contexto de incremento da exploração do trabalho, que aparece na forma de intensificação e precarização do trabalho. Por isso, a crise é de uma determinada “utopia” fordista de “sociedade do trabalho”, bem distante, por um lado, do fim do trabalho abstrato e, por outro lado, da perda de importância do trabalho como atividade geradora de bens úteis ao homem.

bastante problemática num contexto em que a redução do operariado industrial tradicional se dá simultaneamente ao aumento do contingente de assalariados em condições precárias e instáveis e em que a intensificação do trabalho se impõe de forma tão contundente, como apontamos na análise particular da VMTM, mas cujos mecanismos essenciais se manifestam de formas diferenciadas nos mais diversos tipos de trabalho.

Nesse sentido, o desemprego, a ofensiva sobre os direitos dos trabalhadores, a precarização e a intensificação do trabalho são muito mais uma expressão aguda da vigência da lei do valor do que da sua perda de centralidade e efetividade. Conseqüentemente, num sentido diretamente político, a fragmentação dos trabalhadores, as dificuldades de construção de identidades de classe e o enfraquecimento das iniciativas de resistência não significam a superação das contradições e antagonismos e nem mesmo seu arrefecimento. Pelo contrário, esses elementos devem ser vistos como resultantes da restauração e do reforço de um projeto global de dominação, que redefine e intensifica o estranhamento dos trabalhadores e recompõe a subordinação do trabalho ao capital. Em outras palavras, o refluxo aqui indicado, longe de representar uma suavização das tensões, demonstra a intransigência e a força do projeto dominante, para o qual a reestruturação da produção, ocorrida nas últimas décadas, é elemento destacável, pois constitui uma iniciativa do capital no sentido de desarticular e fragmentar os trabalhadores – no plano “micro” dos locais de trabalho e no plano “macro” do conjunto diverso que compõe as classes subalternas. Assim, uma compreensão aprofundada do conjunto de elementos heterogêneos que se manifestam na observação empírica – com graus variados de generalidade e significação – exige um suporte conceitual que indique a centralidade da subordinação estrutural do trabalho ao capital e da luta de classes. Não se trata de uma opção epistemológica e *apriorística*, mas de uma necessidade colocada pelo próprio movimento contraditório do capital, cuja inteligência exige uma análise para além do que se manifesta no plano mais imediato. Portanto, a “perda de persuasão” do mundo do trabalho é mais do que “dato empírico” resultante de uma análise superficial: constitui uma estratégia do capital de recomposição de seu projeto hegemônico, à qual as classes trabalhadoras não apresentaram, até o momento, uma resposta razoavelmente unitária e contundente.

Neste ponto, relativo à necessidade de uma ampla e coerente resposta – teórica e prática – por parte dos trabalhadores, se expõe os limites da atuação dos sindicatos, especialmente dos sindicatos de base, pois a construção de uma alternativa histórica à subordinação estrutural do

trabalho envolve um conjunto de elementos que devem extrapolar – no sentido de desenvolver e, ao mesmo tempo, superar – a “consciência sindical” no seu sentido estrito. Assim, os limites da ação sindical expõem também, em alguma medida, as limitações dos apontamentos que este estudo de caso permitiu indicar. Porém, buscamos contribuir neste debate refletindo sobre o movimento dinâmico da consciência de classe e enfatizando os conflitos e as teleologias em disputa na processualidade contraditória da luta de classes em sua dimensão mais “elementar”, referente à ofensiva empresarial na produção e à atuação sindical e à organização dos trabalhadores na fábrica, âmbito no qual se vivencia a exploração do trabalho e se *inicia*, em alguma medida, o processo de construção de identidades e disputa de projetos e visões de mundo.

Bibliografia

Livros, teses e artigos

ALVES, Giovanni. *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVES, Giovanni. A crise do sindicalismo. In: ANTUNES, Ricardo. *Riqueza e miséria no mundo do trabalho*. Boitempo, 2007.

ANDERSON, Perry. Alcances y Limites de la Acción Sindical. In: PIZZORNO, A. (et. al.). *Economía y Política en la Acción Sindical* (vários autores), Cuadernos de Pasado y Presente 44. Buenos Aires: Siglo XXI, 1973.

ANDERSON, Perry et al. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-38.

ANTUNES, Ricardo. *O novo sindicalismo*. São Paulo: Brasil Urgente, 1991.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo/Campinas: Cortez e Editora da Unicamp, 1995.

ANTUNES, Ricardo. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: ANTUNES, Ricardo (org.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos*. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2002.

ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 7 ed. São Paulo: Boitempo, 2003.

ARBIX, Glaucio A. Truzzi. *Uma aposta no futuro: os primeiros anos da câmara setorial da indústria automobilística*. São Paulo: Scritta, 1996.

ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1973.

BARATTA, Giorgio. *As Rosas e os Cadernos: o pensamento dialógico de Antonio Gramsci*. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BERNARDO, João. Crise dos trabalhadores ou crise do sindicalismo?, *Crítica Marxista*, São Paulo, n. 4, 1997.

BERNARDO, João. *Democracia totalitária: teoria e prática da empresa soberana*. São Paulo: Cortez, 2004.

BIHR, Alain. *Da Grande Noite à Alternativa: o movimento operário europeu em crise*. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

BOITO JR., Armando. Reforma e persistência da estrutura sindical. In: *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

BOITO JR., Armando. O economicismo oculta a revolução. *Crítica Marxista*, São Paulo, n. 2, pp. 153-159, 1995.

BOITO JR., Armando. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil, *Crítica Marxista*, São Paulo, n. 3, pp. 80-105, 1996.

BOITO JR., Armando. Política neoliberal e sindicalismo no Brasil. Xamã, 1999.

BRAGA, Ruy. *A restauração do capital: um estudo sobre a crise contemporânea*. São Paulo: Xamã, 1996.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: A degradação do trabalho no Século XX*. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan S.A, 1987.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 5, n. 13, 1990, pp. 29-50.

CALDEIRA, Jorge. *Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação*. São Paulo: Mameluco, 2007.

CALVETE, C. Redução da jornada de trabalho: uma análise econômica para o Brasil. Campinas: Tese de Doutorado, UNICAMP, 2006.

CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLARKE, Simon. New Utopias for Old Dreams: fordist dreams and post-fordist fantasies. *Capital and Class*, n. 42, 1990.

CLARKE, Simon. Crise do fordismo ou crise da social-democracia?. *Lua Nova*, n. 24, São Paulo, 1991.

CORIAT, B. *Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto*. In: HIRATA, H. org. Sobre o modelo japonês; trad. R. Eichemberg et al. São Paulo, EDUSP, 1993, pp. 79-94.

DAGNINO, Evelina. Confluência perversa, deslocamentos de sentido, crise discursiva. In: A. Grimson (dir.). *La cultura em las crisis latinoamericanas*, Buenos Aires: CLACSO, 2004, pp.195-216.

DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho!:* a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEL ROIO, Marcos. Gramsci e a emancipação do subalterno. *Revista de Sociologia e Política*, n. 29, Curitiba, p. 63-78, 2007.

DIAS, Edmundo F. *A liberdade (im)possível na ordem do capital: reestruturação produtiva e passivização*. 2 ed. Textos didáticos, n. 29. Campinas: IFCH/Unicamp, 1999.

DIAS, Edmundo F. *Gramsci em Turim: a construção do conceito de hegemonia*. São Paulo: Xamã, 2000.

DIAS, Edmundo F. *Política brasileira: embate de projetos hegemônicos*. SP: Editora Instituto José Luís e Rosa Sundermann (Série Polêmicas, n. 4), 2006.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des)fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo: Boitempo, 1999.

FERRAZ, M. Do confronto à negociação: a CUT na passagem dos anos 1990. In: ARAUJO, S.; BRIDI, M. e FERRAZ, M (orgs). *O sindicalismo equilibrista: entre o continuísmo e as novas práticas*. Curitiba:UFPR, 2006.

FRANCA, Giberto. C. *O trabalho no espaço da fábrica: um estudo da General Motors em São José dos Campos (SP)*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

GALVÃO, Andréia. *Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil*. Rio de Janeiro / São Paulo: Revan e FAPESP, 2007.

GORZ, André. *O socialismo difícil*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRACIOLLI, Edilson. Reestruturação produtiva e movimento sindical. *Cronos*, Natal-RN, vol. 2, nº 1, p. 67-83, janeiro–junho/2001.

GRACIOLLI, Edilson. *Privatização da CSN: da luta de classes à parceria*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

GRAMSCI, Antonio. *Obras escolhidas*. Lisboa: Editorial Estampa, 1974.

GRAMSCI, Antonio. Espontaneidad y dirección consciente. In: GRAMSCI, A. *Antologia*. Sacristan, M. (Selección, traducción y notas). 2 ed. Espanha: Siglo Veintiuno, 1974, pp. 309-312.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1984. pp. 375-413.

GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. vol. 1, 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GRAMSCI, Antonio. *Escritos políticos*, vol. 1 (1910-1920). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

HABERMAS, Jürgen. A nova intransparência: a crise do Estado do bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. *Novos Estudos Cebrap*, n° 18. São Paulo, 1987, p. 103-114.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.

KREIN, J. D. *As tendências recentes na relação de emprego no Brasil: 1990-2005*. Campinas: Tese de Doutorado, UNICAMP, 2007.

LE GOFF, Jacques et al. *Memória e História*. Lisboa: Enciclopédia Einaudi, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1984.

LENIN, V. I. *Obras Escolhidas*, vol. 2. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1980.

LINHART, Daniele. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

LUKÁCS, Georg. *El jovem Hegel: y los problemas de la sociedad capitalista*. México, D. F.: Grijalbo, 1963.

LUKÁCS, Georg. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. *Temas de Ciências Humanas*, 4. São Paulo: Ciências Humanas, 1978, pp. 1-18.

LUKÁCS, Georg. Prefácio. In: HELLER, Agnes. *Sociologia de la Vida Cotidiana*. 4 ed. Barcelona: Ediciones Península, 1994, pp. 9-14.

LUKÁCS, Georg. *História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

LUKÁCS, Georg. O trabalho. In: LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social*. Tradução de Ivo Tonet. (mimeografado).

MAAR, Wolfgang Leo. A reificação como realidade social. In: ANTUNES, R. E REGO, W. (orgs.). *Lukács: um Galileu do século XX*. São Paulo: Boitempo, 1996.

MARCELINO, Paula Regina P. *Terceirização e Ação Sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil*. Campinas: Tese de Doutorado, UNICAMP, 2008.

MARSON, Adalberto. Reflexões sobre o procedimento histórico. In: SILVA, Marcos A. da (org.). *Repensando a história*. Rio de Janeiro: Marco Zero/ANPUH-Núcleo de São Paulo, 1984, p. 37-64.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. Livro terceiro, volume IV. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.

MARX, Karl. *Contribuição à crítica da economia política*. 2ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

MARX, Karl. *Capítulo VI inédito de O Capital* : resultados do processo de produção imediata. São Paulo: Ed. Moraes, 1985.

MARX, Karl. *Salário, preço e lucro* (Os Economistas). São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl. *O Capital: crítica da economia política: livro I, 2v*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

MARX, Karl. *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. *A Sagrada Família*. São Paulo: Boitempo, 2003.

MÉSZÁROS, István. *Para além do capital*. São Paulo/Campinas: Boitempo Editorial e Editora da Unicamp, 2002.

MÉSZÁROS, István. *Filosofia, ideologia e ciência social*. São Paulo: Boitempo, 2008.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORAES, Reginaldo C. C. de. *Neoliberalismo – de onde vem, para onde vai?* São Paulo: Editora Senac, 2001.

NOBRE, Marcos. *Lukács e os limites da reificação: um estudo sobre a História e consciência de classes*. São Paulo: Editora 34, 2001.

NOGUEIRA JÚNIOR, Alberto. Mais uma covardia do governo Lula contra os segurados da previdência social: a "alta programada". *Jus Navigandi*, Teresina, ano 10, n. 1165, 9 set. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=12882>>. Acesso em: 03 mar. 2010.

NORONHA, Eduardo. A explosão das greves na década de 80. In: BOITO JR., Armando (org.). *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

OLIVEIRA, Eurenice. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, Marcel Thiago de. Alta programada: afronta ao princípio da dignidade da pessoa humana. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 13, n. 2151, 22 maio 2009. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=12882>>. Acesso em: 03 mar. 2010.

OHNO, Taiichi. *L'esprit Toyota*. Paris: Masson, 1989.

OHNO, Taiichi. *O sistema toyota de produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (org.). *Democratizar a democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. pp. 373-418.

PARANHOS, Adalberto. *O roubo da fala: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 1999.

RAGO, Maria A. de Paula. *A práxis política de José Ermírio de Moraes: nacionalismo sem nacionalistas*. Campinas: Tese de Doutorado, UNICAMP, 2004.

RANIERI, Jesus J. Apresentação: sobre os chamados Manuscritos econômico-filosóficos de Karl Marx. In: *Manuscritos Econômico-Filosóficos*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004, p. 11-17.

RODRIGUES, Iram J. *Sindicalismo e política: a trajetória da CUT*. São Paulo: Scritta, 1997.

RODRIGUES, Leôncio Martins. *CUT: os militantes e a ideologia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

RUAS, R. *et al.* Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil. In: HIRATA, H. S. (Eds.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993, pp. 103-122.

SAMUEL, Raphael. História local e história oral. *Revista Brasileira de História*, v. 9, n.º 19, São Paulo, ANPUH/Marco Zero, Set/1989/Fev/1990, pp. 219-243.

SILVA, Felipe L. G. *A fábrica como agência educativa*. Araraquara: Laboratório Editorial / FCL / UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2004.

SOUZA, Angela Tude de. *Sobre o americanismo e fordismo de Antonio Gramsci*. Textos didáticos. Campinas: IFCH/Unicamp, 1992.

TARDELI, Everson de A. Estratégia e negociação coletiva na Companhia Energética de Minas Gerais – CEMIG em 2008 (ACT 2008/2009). *ABET*, 2009.

TERTULIAN, Nicolas. Le concept D'Aliénation chez Heidegger et Lukács. In: *Archives de Philosophie – Reserches et Documentation*, n. 56, Paris, 1993.

THOMPSON. E. P. *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das letras, 1998.

TRÓPIA, Patrícia. A adesão da Força Sindical ao neoliberalismo. *Idéias*, vol. 9, n. 1. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Unicamp, 2002.

TUMOLO, Paulo S. *Da contestação à conformação: a formação sindical da CUT e a reestruturação capitalista*. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2002.

VALENCIA, Adrián S. *A reestruturação do mundo do trabalho: superexploração e novos paradigmas da organização do trabalho*. Uberlândia: Edufu, 2009.

VIANNA, Luiz Werneck. *A Revolução Passiva: Iberismo e Americanismo no Brasil*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Revan, 2004.

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

VINCENT, Jean-Marie. Flexibilidad del trabajo y plasticidad humana. *Herramienta*. n. 16, 2001, pp. 65-74.

WELMOWICKI, José. *Cidadania ou classe?: o movimento operário da década de 80*. São Paulo: Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2004.

Revistas, jornais e outros documentos

A LUTA PELA SAÚDE. Sindimet, 198-, p. 2

BILISCAO: tartaruga neles. Sindimet, s/d.

CARTA CAPITAL. Edição especial: A onda da responsabilidade social. n. 270-A. São Paulo: Confiança, dez. 2003.

CARTA CAPITAL. Edição especial: Responsabilidade social em evolução. n. 301-A. São Paulo: Confiança, ago. 2004.

CARTILHA DE PLR. Federação Sindical Democrática dos Metalúrgicos de Minas Gerais.

CHAPA 1: democracia e luta. s/d.

CMM NOTÍCIAS. Companhia Mineira de Metais, jan./fev. 1995 - jan./fev. 2002. Bimestral.

COMANDO NORTE NA LUTA. Boletim Unificado. Set. 2000.

CONVENÇÃO Coletiva de Trabalho 2006/2007. Sindimet, 2006.

CRESCER: Crescimento em equipe. CMM. s/d.

ENTRE NÓS, nº 6-18. Três Marias: Comunicação Empresarial Votorantim Metais, dez. 2004-. Mensal.

ESTADO DE MINAS. Belo Horizonte. 22 de janeiro de 1983.

FOLHA DE SÃO PAULO. São Paulo. 28 de outubro de 2008; 16 de abril de 2009; 11 de junho de 2009.

FOLHA DO ZINCO: construindo um sindicato democrático e de luta, 1997 – 2007.

HOUSEKEEPING/5S. CMM. s/d.

JORNAL DA CIPA, nº 1-15, Três Marias: CMM, set. 1994 - set. 1997. Mensal.

NOSSO GRUPO, n.º 1-17, São Paulo: Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Participações, set./out. de 2003 -. Bimestral.

NOSSO GRUPO É VOCÊ, n.º 1-15, São Paulo: Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Metais, set./out. de 2003 -. Bimestral.

NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS DE TRÊS MARIAS. *Carta aberta à população de Três Marias*. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias, fev. 2004.

PRAZER EM AJUDAR. Belo Horizonte: Estado de Minas. 2004.

PROGRAMA DA CHAPA 1. s/d.

P.R./97. Companhia Mineira de Metais, 1997.

QUALIDADE TOTAL/JUST IN TIME: o desafio que vale a pena!. 1995
UMA PARCERIA DE QUALIDADE. CMM. s/d.

VMM EM AÇÃO, nº 2-25, São Paulo: Diretoria Corporativa e Consultoria de Comunicação, out. 1998-. Bimestral.

5S: Caminho certo para a Qualidade. Cia Mineira de Metais. s/d.

Fontes eletrônicas

Site do IBGE: <http://www.ibge.gov.br>

Site da Conlutas: <http://www.conlutas.org.br>

Site oficial do Grupo Votorantim: <http://www.votorantim.com.br>

Site oficial da Votorantim Metais: <http://www.votorantim-metais.com.br>

Site oficial do Instituto Votorantim: <http://www.institutovotorantim.org.br>

ANEXO I

Estrutura do Grupo Votorantim



ANEXO II

Quadro dos trabalhadores entrevistados

	Função	Ano de entrada	Observações
Trabalhador 1	Técnico administrativo	2003	
Trabalhador 2	Técnico administrativo	2003	
Trabalhador 3	Setor de ustulação	1987/1995	
Trabalhador 4	Operador de produção	2003	
Trabalhador 5	Técnico administrativo	1999	
Trabalhador 6	Mantenedor	1986	
Bigu	Analista químico	1984	Presidente do Sindimet entre 1989 e 2008. Liberado para atividade sindical.
Edvando	Técnico químico	1990	Atual presidente do Sindimet (2008-2011)
Ex-funcionário 1	Tec. de laboratório/ Operador de produção	1992	Pediu demissão em 2005.
Ex-funcionário 2	Operador de produção	1995	Demitido em 2009.

ANEXO III

Escala de revezamento para o turno de 6 horas

Dia / Turma	A	B	C	D	E
1 (ter)	0h	Folga (60h)	18h	12h	6h
2 (qua)	0h	18h	Folga (36h)	12h	6h
3 (qui)	0h	18h	12h	Folga (36h)	6h
4 (sex)	0h	18h	12h	6h	Folga (36h)
5 (sab)	Folga (84h)	18h	12h	6h	0h
6 (dom)	Folga (84h)	18h	12h	6h	0h
7 (seg)	18h	Folga (36h)	12h	6h	0h
8 (ter)	18h	12h	Folga (36h)	6h	0h
9 (quar)	18h	12h	6h	Folga (36h)	0h
10 (qui)	18h	12h	6h	0h	Folga (60h)
11 (sex)	Folga (36h)	12h	6h	0h	18h
12 (sab)	12h	Folga (60h)	6h	0h	18h
13 (dom)	12h	Folga (60h)	6h	0h	18h
14 (seg)	12h	6h	Folga (36h)	0h	18h
15 (ter)	12h	6h	0h	Folga (60h)	18h
16 (qua)	12h	6h	0h	18h	Folga (36h)
17 (qui)	Folga (36h)	6h	0h	18h	12h
18 (sex)	6h	Folga (36h)	0h	18h	12h
19 (sab)	6h	0h	Folga (84h)	18h	12h
20 (dom)	6h	0h	Folga (84h)	18h	12h
21 (seg)	6h	0h	18h	Folga (36h)	12h
22 (ter)	6h	0h	18h	12h	Folga (36h)
23 (qua)	Folga (36h)	0h	18h	12h	6h
24 (qui)	0h	Folga (60 h)	18h	12h	6h
25 (sex)	0h	18h	Folga (36h)	12h	6h
26 (sab)	0h	18h	12h	Folga (60h)	6h
27 (dom)	0h	18h	12h	Folga (60h)	6h
28 (seg)	0h	18h	12h	6h	Folga (36h)
29 (ter)	Folga (60h)	18h	12h	6h	0h
30 (qua)	18h	Folga (36h)	12h	6h	0h
31 (qui)	18h	12h	Folga (36h)	6h	0h
32 (sex)	18h	12h	6h	Folga (36h)	0h
33 (sab)	18h	12h	6h	0h	Folga (84h)
34 (dom)	18h	12h	6h	0h	Folga (84h)
35 (seg)	Folga (36h)	12h	6h	0h	18h
36 (ter)	12h	Folga (36h)	6h	0h	18h
37 (qua)	12h	6h	Folga (36h)	0h	18h
38 (qui)	12h	6h	0h	Folga (60h)	18h
39 (sex)	12h	6h	0h	18h	Folga (36h)
40 (sab)	Folga (60h)	6h	0h	18h	12h
41 (dom)	Folga (60h)	6h	0h	18h	12h
42 (seg)	6h	Folga (36h)	0h	18h	12h
43 (ter)	6h	0h	Folga (60h)	18h	12h
44 (qua)	6h	0h	18h	Folga (36h)	12h
45 (qui)	6h	0h	18h	12h	Folga (36h)
46 (sex)	Folga (36h)	0h	18h	12h	6h
47 (sab)	0h	Folga (84h)	18h	12h	6h
48 (dom)	0h	Folga (84h)	18h	12h	6h
49 (seg)	0h	18h	Folga (36h)	12h	6h
50 (ter)	0h	18h	12h	Folga (36h)	6h
51 (qua)	0h	18h	12h	6h	Folga (36h)
52 (qui)	Folga (60h)	18h	12h	6h	0h
53 (sex)	18h	Folga (36h)	12h	6h	0h
54 (sab)	18h	12h	Folga (60h)	6h	0h
55 (dom)	18h	12h	Folga (60h)	6h	0h
56 (seg)	18h	12h	6h	Folga (36h)	0h
57 (ter)	18h	12h	6h	0h	Folga (60h)
58 (qua)	Folga (36h)	12h	6h	0h	18h
59 (qui)	12h	Folga (36h)	6h	0h	18h
60 (sex)	12h	6h	Folga (36h)	0h	18h
61 (sab)	12h	6h	0h	Folga (84h)	18h
62 (dom)	12h	6h	0h	Folga (84h)	18h
63 (seg)	12h	6h	0h	18h	Folga (36h)
64 (ter)	Folga (36h)	6h	0h	18h	12h
65 (qua)	6h	Folga (36h)	0h	18h	12h
66 (qui)	6h	0h	Folga (60h)	18h	12h
67 (sex)	6h	0h	18h	Folga (36h)	12h
68 (sab)	6h	0h	18h	12h	Folga (60h)
69 (dom)	6h	0h	18h	12h	Folga (60h)
70 (seg)	Folga (36h)	0h	18h	12h	6h