

Universidade Estadual de Campinas
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Sociologia

Adriano Pereira Santos

**A USINAGEM DO CAPITAL E O DESMONTE DO TRABALHO:
Reestruturação produtiva nos anos 90, o caso da Zanini S/A de Sertãozinho-SP**

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. Ricardo Luiz Coltro Antunes.

Campinas, SP
Novembro de 2007

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DO IFCH – UNICAMP

Santos, Adriano Pereira

Sa59u A usinagem do capital e o desmonte do trabalho :
reestruturação produtiva nos anos 90, o caso da Zanini S/A de
Sertãozinho - SP. - - Campinas, SP: [s.n.], 2007.

Orientador: Ricardo Luiz Coltro Antunes.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas,
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Trabalhadores – Efeito de inovações tecnológicas. 2.
Produtividade do trabalho. 3. Sindicatos – Metalúrgicos. 4.
Brasil – Empresas industriais – Reorganização. I. Antunes,
Ricardo, 1953-. II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto
de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Título em inglês: The capital machining and the dismantling of the work :
productive reorganization in the 90s, the case of Zanini S/A, Sertãozinho - SP

Palavras-chave em inglês (Keywords): Employees – Effect of technological
innovation on
Labor productivity
Metal-workers – Trade-unions
Brazil – Corporations -
Reorganization

Área de concentração: Sociologia

Titulação: Mestre em Sociologia

Banca examinadora: Profa. Dra. Maria Orlanda Pinassi
Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro Araújo

Data da defesa: 12/11/2007

Programa de Pós-Graduação: Pós-graduação em Sociologia

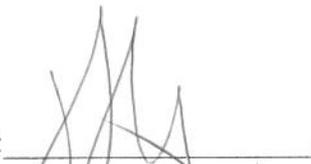
Adriano Pereira Santos

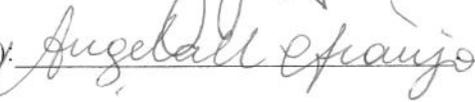
**A USINAGEM DO CAPITAL E O DESMONTE DO TRABALHO:
Reestruturação produtiva nos anos 90, o caso da Zanini S/A de Sertãozinho-SP**

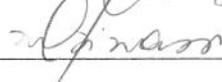
Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas sob a orientação do Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes.

Este exemplar corresponde à redação final da dissertação defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 12/11/2007.

BANCA EXAMINADORA TITULAR:

Prof. Dr. Ricardo Luiz Coltro Antunes (Orientador: IFCH/UNICAMP):  _____.

Prof. Dra. Ângela Maria Carneiro Araújo (IFCH/UNICAMP):  _____.

Prof. Dra. Maria Orlanda Pinassi (FCL/UNESP):  _____.

BANCA EXAMINADORA SULENTES:

Prof. Dr. Fernando Antônio Lourenço (IFCH/UNICAMP): _____.

Prof. Dra. Vera Navarro (FFCLRP/USP): _____.

Novembro/2007

*A meus pais,
Adilson Pereira Santos e Alvanir Maria dos Santos,
Trabalhador metalúrgico e trabalhadora da cana,
minhas raízes,
dedico.*

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente ao Prof. Dr. Ricardo Antunes por ter me acolhido com sua dedicação, generosidade e sabedoria ao longo desse tempo de convivência e aprendizado que tive durante meus estudos na Unicamp. Porque com ele e todos do nosso grupo de pesquisa, pude desfrutar momentos incríveis de discussão e debate sobre nossos textos e pesquisas. Aprendi que por mais individual que possa ser nosso trabalho intelectual, em grupo, ele é mais interessante, porque trocamos não apenas idéias sobre pesquisas e textos, mas também, experiências humanas. Quero registrar, em especial, meu imenso carinho, agradecimento e admiração pela Prof. Dra. Maria Orlanda Pinassi, a quem devo esse trabalho e minha formação intelectual. Quero agradecer-lá pela dedicação, carinho e genialidade que demonstrou ao longo de nossa convivência, amizade e aprendizado que tenho desde a época da graduação, quando me aceitou como seu orientando.

Agradeço à Prof^a. Dra. Ângela Maria Carneiro Araújo pela atenção dedicada à leitura, crítica e sugestões que fez na qualificação e na defesa do mestrado. Ao Prof. Dr. Fernando Lourenço, pela amizade, atenção e dedicação com que atende seus alunos e orientandos. A Prof.^a Dra. Vera Navarro, pela amizade, orientações iniciais e indicações para esta pesquisa. Ao Geraldo Augusto Pinto, ao Bruno Durães e a Paula Marcelino, pelo apoio, amizade, leitura e crítica de meus textos ao longo do tempo que convivemos na Unicamp. Aos amigos que tanto me ensinaram no PET de Ciências Sociais na Unesp de Araraquara. Aos professores dessa instituição que fizeram parte de minha formação acadêmica. Aos queridos amigos, Romildo Silva, Marcelo Gomes, Vanessa e o Professor Idaleto Aued, que me ensinaram a riqueza da leitura e do trabalho em grupo. Aos meus inesquecíveis amigos, Lucas Cid, Priscila, Rafa, Carioca, Gaúcho, Reinaldo Tronto, José Carlos, José Cláudio, Nikole e a todos do nosso grupo de Teoria Social Contemporânea (da Unesp), pela paciência, pela amizade e pelos momentos que compartilhamos juntos na importante jornada que fizemos ao longo de nossa formação. Quero agradecer também aos meus ex-companheiros de república da Unesp, mas eternos amigos, Evânio, Sanderson, Sertão e Vitão, pelos momentos de alegria, aprendizado e descontração que tivemos ao longo dos quatro anos de convivência. A professora e querida amiga Bia Martins pelos momentos de embriaguez e pelas inúmeras leituras e correções que fez sobre esse texto.

Nessa trajetória, não poderia deixar de registrar, de maneira geral, meus agradecimentos aos funcionários do IFCH/UNICAMP, mas em especial aos funcionários da Biblioteca e do Laboratório de Informática, que tanta atenção sempre nos dedica. Agradeço aos funcionários da Secretária de Pós-graduação, que sempre se dispuseram a nos atender prontamente e, em especial, à Christina, secretária do Programa de Pós-graduação em Sociologia. Quero registrar ainda, meu agradecimento à bibliotecária de Sertãozinho, Cristina Bisson, que me dedicou apoio e atenção ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Aos trabalhadores, empresários e sindicalistas, pelas entrevistas e troca de experiências realizadas, sem as quais este trabalho não seria possível.

Por fim, não poderia deixar de citar e mais do que agradecer à minha querida e amada companheira Janaina, pelo imenso carinho e paciência que me dedicou, e por seu amor que tanto me confortou e deu forças nos momentos mais difíceis que passei.

Para este estudo, manifesto meus agradecimentos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp) pela bolsa de mestrado concedida, pois seus incentivos

foram de fundamental importância para o desenvolvimento e realização da pesquisa ao longo dos 24 meses deste trabalho.

“Se você me perguntar como é a gente daqui, serei forçado a responder: ‘A mesma de toda parte’. Como a espécie humana é uniforme! A maioria sofre durante todo o tempo, apenas para poder viver, e os poucos lazeres que lhe restam são de tal modo cheios de preocupações, que ela procura todos os meios de aliviá-las. Oh, destino do homem!”¹

¹ GOETHE, J.W. **Werther**. SP: Abril Cultural, 1971, p. 17.

Resumo

Nas últimas décadas, o modo de produção capitalista vem passando por intensas transformações em sua forma de acumulação, reestruturando seus processos produtivos e relações de trabalho. No Brasil, esse processo de mudança se inicia em meados dos anos de 1980, mas se intensifica somente durante a década de 90, a partir da abertura comercial e internacionalização da economia, exigindo das empresas inovações tecnológicas, novas formas de organização da produção e novos métodos de gestão da força de trabalho.

Focalizando essas transformações num estudo de caso acerca da Zanini S/A Equipamentos Pesados de Sertãozinho-SP, objetivou-se nesta dissertação compreender: 1) como se desenvolveu o processo de reestruturação produtiva nessa empresa nos anos de 1990 e a reorganização industrial que ela gerou sobre o setor metalúrgico da cidade; 2) quais os impactos produzidos por esse processo sobre os trabalhadores, e se ele influenciou na postura do Sindicato dos Metalúrgicos na década de 90 com relação à postura que essa entidade mantinha nos anos de 1980.

Por meio de ampla pesquisa concreta, que contou com levantamento bibliográfico concernente ao tema, captação de dados, pesquisa documental e principalmente entrevistas com trabalhadores, sindicalistas e empresários, constituímos um quadro analítico que busca perceber e revelar os fenômenos e processos sociais desencadeados pela reestruturação produtiva da Zanini sobre os trabalhadores da empresa e o Sindicato dos Metalúrgicos.

Os resultados a que chegamos demonstram que a reestruturação produtiva operada na Zanini gerou desemprego em massa e precarização das condições de trabalho no interior da empresa durante o período de crise, fusão e incorporação pela Dedini. Paralelamente a isso, observa-se o processo de reorganização industrial na empresa a partir da introdução de novos processos produtivos e novas formas de gestão e organização da força de trabalho, com a tentativa de cooptar e fragmentar econômica, social e politicamente os trabalhadores metalúrgicos. Verificou-se, ainda, que o Sindicato dos Metalúrgicos – diante de tais transformações do capital para ampliar seu controle sobre o trabalho –, encontrou dificuldades para se mobilizar. Assim, percebe-se uma alteração em sua forma de organização e atuação, pois ao se filiar à Força Sindical, sua orientação política se modifica, deixando de ser um Sindicato combativo, como era nos anos 1980, para se constituir num Sindicato de participação e colaboração com o capital na década de 90.

Palavras-chave: reestruturação produtiva; trabalhadores metalúrgicos; Sindicato; Zanini; indústria metalúrgica – Sertãozinho.

Abstract:

In the last few decades, the way of capitalist production is passing by an intense transformations in its form of accumulation, reorganizing its productive processes and work relations. In Brazil, this process of change initiates in the middle 80s, but it is intensified only during the decade of the 90s, from the commercial opening and the internationalization of the economy, demanding, from the companies, technological innovations, new forms of organization for the production and new methods of management of the work force.

Focusing these transformations in a study concerning Zanini S/A Heavy Equipment, in Sertãozinho-SP, the objective in this dissertation was to understand: 1) how the development of the productive reorganization process happened in this company in the 90s and the industrial reorganization that it generated on the metallurgic sector of the city; 2) which were the impacts produced by this process on the workers, and if it influenced in the position of the Union of Metallurgist in the 90s, regarding the position that this entity kept in the 80s.

By means of a wide concrete research, that counted on bibliographical survey about the subject, data survey, documentary research and mainly interviews with workers, syndicalists and entrepreneurs, an analytical picture was constituted trying to perceive and to disclose the phenomena and the social processes which happened because of the productive reorganization of Zanini on its workers and on the Union of Metallurgist.

The results demonstrates that the productive reorganization operated at Zanini, generated mass unemployment and bad work conditions in the company during the period of crisis, fusing and incorporation for Dedini. In the meanwhile, the process of industrial reorganization in the company from the introduction of new productive processes is observed and also, new forms of management and organization of the work force, with the attempt of economically, socially and politically co-opting and breaking up the metallurgic workers. It was also verified, that the Union of Metallurgist - ahead of such transformations of the capital to extend its control on the work-, found difficulties in mobilizing itself. Thus, one perceives an alteration in its form of organization and performance, because to be filiated to the Syndical Force, its political orientation gets modified; stopping being a militant Union, as it was in the 80s, to consist a Union of participation and contribution with the capital in the 90s.

Keyword: productive reorganization; metallurgic workers; Union; Zanini; metallurgic industry - Sertãozinho.

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Evolução do saldo de empregos na indústria de bens de capital e na indústria metalúrgica – Sertãozinho – 1990-2006.....	94
Tabela 2 – Salário médio na indústria de bens de capital e na indústria metalúrgica – Sertãozinho – 1994-2005 (R\$ - valores nominais).....	95
Tabela 3 – Salário médio na indústria de bens de capital e na indústria metalúrgica – Sertãozinho – 1994-2005 (R\$-valores reais).....	96
Tabela 4 – Salário médio na indústria de bens de capital e na indústria metalúrgica – Sertãozinho – 1994-2005 (Número Índice – 1994=100).....	96
Tabela 5 – Tipo de vínculo empregatício na indústria de bens de capital – Sertãozinho – 1994-2005.....	170
Tabela 6 – Número de estabelecimentos industriais por ano – Sertãozinho-sp.....	190

Lista de figuras

Figura 1 – Vista aérea da primeira instalação da Zanini.....	19
Figura 2 – Vista aérea da Zanini em 1962	20
Figura 3 – Vista aérea da Zanini em 1982.....	21
Figura 4 – Organograma das principais empresas do grupo Biagi em 1980.....	25

SUMÁRIO

Introdução.....	1
1 A aurora dos novos tempos: ascensão e crise do capital.....	12
1.1 <i>Gênese e contexto da formação do capital agroindustrial em Sertãozinho.....</i>	<i>12</i>
1.2 <i>Expansão industrial no Brasil.....</i>	<i>15</i>
1.3 <i>Na ante-sala da reestruturação: crise e desestruturação nos anos 80</i>	<i>28</i>
1.4 <i>Da crise à reorganização do capital: fusão entre Zanini e Dedini nos anos 90</i>	<i>38</i>
2 Crise e reestruturação do capital	51
2.1 <i>Crise estrutural do capital e as metamorfoses no mundo do trabalho.....</i>	<i>51</i>
2.2 <i>O novo padrão de acumulação do capital.....</i>	<i>60</i>
2.3 <i>Reestruturação produtiva e neoliberalismo: as novas determinações do metabolismo social do capital.....</i>	<i>64</i>
2.4 <i>Impactos da reestruturação produtiva: precariedade e vulnerabilidade social.....</i>	<i>73</i>
3 Reestruturação produtiva no Brasil	81
3.1 <i>Origens e bases da reestruturação.....</i>	<i>85</i>
3.2 <i>Ecos da modernização: tempo e mudança na ótica dos trabalhadores.....</i>	<i>99</i>
3.3 <i>O trabalho numa encruzilhada.....</i>	<i>111</i>
3.4 <i>O Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho: trajetórias, lutas e resignação.....</i>	<i>126</i>
4 Ecos da reestruturação.....	151
4.1 <i>Tempo e mudança na ótica dos empresários.....</i>	<i>151</i>
4.2 <i>Pelos caminhos da gestão produtiva.....</i>	<i>156</i>
4.3 <i>Relatos, visões e impactos da reestruturação produtiva.....</i>	<i>171</i>
4.4 <i>Da reorganização do capital ao desmonte do trabalho.....</i>	<i>186</i>
Considerações finais.....	193
Referências Bibliográficas.....	199
Anexo 1 – Roteiro de entrevistas com trabalhadores.....	210
Anexo 2 – Roteiro de entrevistas com empresários.....	212

Introdução

O presente texto tem como objetivo analisar e compreender os impactos que o processo de reestruturação produtiva ocorrido com a Zanini S/A Equipamentos Pesados nos anos de 1990 gerou sobre os trabalhadores metalúrgicos da cidade de Sertãozinho, interior nordeste do Estado de São Paulo.

Adota-se como hipótese geral deste trabalho o fato da empresa se reestruturar num contexto de crise e reorganização do capital, adequando sua estrutura produtiva e organizacional às exigências do novo padrão de acumulação flexível do capital. Nesse sentido, busca-se perceber como isso se desenvolveu em Sertãozinho a partir da visão de trabalhadores, sindicalistas e empresários.

Ademais, visualiza-se essa hipótese num contexto social de mutações sócio-políticas, mas que não pode ser analisado sem o entendimento do que denominamos de “*ante-sala*” das transformações que levaram a Zanini a se reestruturar na década de 90. Trata-se, portanto, de perceber, mesmo que no contexto da crise do capital, seus traços particulares e singulares, que são constitutivos também do desenvolvimento do capitalismo e da reestruturação produtiva no Brasil.

Dessa forma, convém ressaltar a importância deste estudo, pois ele desenvolveu-se numa das cidades do interior nordeste do Estado de São Paulo, que atualmente vem ocupando lugar de destaque no cenário econômico estadual e nacional por causa da recente expansão da agroindústria canavieira. Assim, Sertãozinho aparece, nos últimos anos, como uma das cidades do Estado paulista com maior índice de empregos ocupados na indústria metalúrgica, setor que abastece e mantém com máquinas e equipamentos, dentre outros, a agroindústria canavieira da região de Ribeirão Preto-SP.

É nesse contexto, portanto, que a pesquisa se insere, isto é, percebendo a formação histórica e econômica do setor metalúrgico a partir do estudo de caso da Zanini, procura-se analisar – considerando a expansão da agroindústria canavieira – de que forma o parque industrial sertanezinho se adapta às novas exigências do mercado, que passa a vigorar no Brasil desde a abertura comercial e internacionalização da economia no início dos anos de 1990.

Cabe destacar, contudo, que um resgate histórico acerca da constituição do capital agroindustrial em Sertãozinho se faz necessário, na medida em que isso permite compreender as razões econômicas da implantação de um parque industrial voltado ao atendimento do setor sucroalcooleiro. Essa tarefa desenvolveu-se no sentido de explicitar e compreender os processos sociais desencadeados em Sertãozinho ao longo da constituição histórica da indústria na cidade, que desde sua origem na década de 1950 sempre esteve marcada por elementos de continuidade e descontinuidade no que se refere à estruturação do capitalismo no Brasil, conforme veremos na Seção 1 deste trabalho.

Nesse momento (Seção 1) apresentamos, portanto, o contexto histórico de formação do município de Sertãozinho, destacando – à luz das principais atividades econômicas desenvolvidas na região de Ribeirão Preto-SP no período do café –, sua constituição agrária. Entretanto, com o objetivo de perceber as transformações desencadeadas na região após a decadência do café e a consolidação da cana-de-açúcar como principal atividade agrícola, destacou-se a fundação de um parque industrial como necessidade gerada pelo setor sucroalcooleiro.

Assim nasce a Oficina Zanini Ltda. Resultado da necessidade de abastecimento das usinas de açúcar e álcool da família Biagi, ela nasce para fazer concorrência à principal empresa, à época, fornecedora de bens de capital para a agroindústria canavieira, a M.Dedini S/A Metalúrgica de Piracicaba-SP. Diante disso, a Zanini se desenvolve em dois períodos de expansão do capitalismo brasileiro. O primeiro nos anos de 1960, quando a empresa se torna Sociedade Anônima, expandindo seu capital a partir de financiamentos concedidos pelo governo federal, via BNDE. E o segundo, nos anos de 1970, quando, em decorrência da criação do Proálcool (Programa Nacional do Álcool), ela passa a ocupar a liderança do mercado, fornecendo bens de capital e especializando-se na fabricação de destilarias, máquinas e equipamentos ao setor sucroalcooleiro.

Todavia, quando tem início a desregulamentação do Proálcool e um conjunto de mutações sociais, políticas e econômicas na segunda metade dos anos 80, desenvolve-se o que denominamos de “*ante-sala*” da reestruturação, permeado por novas diretrizes exigidas pelo novo padrão de acumulação do capital. Em outras palavras, trata-se da passagem dos anos 80 para os anos 90, que consiste no momento a partir do qual o capitalismo brasileiro começa a ser afetado pelos “emergentes traços universais do sistema global do capital” que, segundo Antunes

(2006, p. 17) “redesenha uma realidade brasileira que pouco a pouco se diferencia das anteriores”.

É nesse sentido que a Seção 2 apresenta o contexto mais geral das transformações capitalistas como parte das respostas geradas pelo sistema à sua crise mais fundamental. Dessa forma, entende-se que a reestruturação produtiva é produto dos embates entre capital e trabalho e, ao mesmo tempo, uma tentativa de gerar respostas à crise estrutural do capital, com a finalidade de recuperar suas bases produtivas e ampliar o controle sobre o trabalho.

Nessa perspectiva, a análise da Seção 2 é desenvolvida num plano mais teórico (e geral) em que se discutem as principais alterações sobre o universo do trabalho, decorrentes das mutações engendradas nas relações sociais – de luta – entre capital e trabalho no interior da sociedade capitalista. Desse modo, visualiza-se o contexto maior das transformações a partir do qual, nas Seções 3 e 4, desenharemos os traços particulares e singulares que configuram o retrato da reestruturação produtiva na Zanini, baseado em pesquisa concreta e ampla análise crítica da teoria social concernente ao tema.

Especificamente na Seção 3, analisa-se como se desenvolve o processo de reengenharia industrial no Brasil², considerando-se sua origem, continuidades e descontinuidades. Dessa forma, investigamos a maneira pela qual ela se processa no caso da Zanini a partir da visão dos trabalhadores e sindicalistas. Recupera-se, com isso, a visão desses sujeitos em dois planos. Num primeiro plano, analisam-se suas percepções acerca da Zanini e sua importância para a formação dos trabalhadores metalúrgicos em Sertãozinho. No segundo, focalizando não só as percepções, mas também as experiências vividas durante o processo de reestruturação da Zanini nos anos 90, objetivamos revelar os impactos que tal processo produziu sobre os trabalhadores, o que nos permitiu identificar em que medida isso alterou suas formas de organização sócio-políticas,

² Esse processo no Brasil, que se inicia nos anos de 1980, de modo restrito, mas que se generaliza na década de 90, traz em seu seio três aspectos fundamentais, sem os quais não se pode compreender a emergência da reestruturação produtiva no Brasil. Segundo Antunes (2006) os principais aspectos determinantes dessa reestruturação decorrem: 1) das imposições das empresas transnacionais, que levaram à adoção, por parte de suas subsidiárias no Brasil, de novos padrões organizacionais e tecnológicos, em maior ou menor medida e nas formas flexíveis de acumulação; 2) da necessidade, no âmbito dos capitais e de seus novos mecanismos de concorrência, de as empresas brasileiras prepararem-se para a nova fase, marcada por forte competitividade internacional; 3) da necessidade de as empresas nacionais responderem ao avanço do novo sindicalismo e das formas de confronto e de rebeldia dos trabalhadores que procuraram estruturar-se mais fortemente nos locais de trabalho desde as históricas greves do ABC paulista, no pós-1978, e também em São Paulo, onde era significativa a experiência de organização de base nas empresas (ANTUNES, 2006, p. 17).

influenciando inclusive a mudança de postura do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho na década de 90.

Por fim, na Seção 4, em que se discute a reestruturação produtiva a partir da visão empresarial, apresentamos os caminhos percorridos pela Zanini e Dedini ao longo dos anos 90, bem como suas principais transformações. Para tanto, a visita realizada à fábrica, autorizada pela direção, contribuiu amplamente para perceber como se desenvolve o processo de trabalho na Dedini atualmente e quais as principais alterações realizadas desde que ela incorporou a Zanini. Nesse sentido, destacamos a visão do operário que contrasta, em muitos aspectos com a visão empresarial, mas, à medida que a reestruturação se aprofunda, fica evidente – com a ampliação do controle e tentativa de cooptação dos operários – a diminuição desses contrastes e diferenças entre trabalhadores e gestão do capital, de modo a submetê-los às determinações mais nefastas, alterando as relações de produção e transformando-os em co-participantes na gestão dos processos produtivos. É a consolidação da usinagem do capital e o desmonte do trabalho.

Vale a pena destacar, todavia, que a intenção deste trabalho não é perceber as principais transformações que se deram no “*chão-de-fábrica*” da Zanini e Dedini, mesmo porque não interessa imediatamente as mudanças estruturais do processo de trabalho. Mas interessa sim, as percepções dos trabalhadores acerca dessas transformações, que se desencadearam com o processo de reestruturação produtiva na Zanini³.

Portanto, os caminhos percorridos para a realização desta pesquisa compreenderam uma análise sistematizada acerca do objetivo do trabalho, qual seja, analisar os impactos produzidos pela reestruturação produtiva da Zanini sobre os trabalhadores, bem como verificar os efeitos que isso gerou sobre o Sindicato dos Metalúrgicos na década de 90 em relação à postura que a entidade mantinha nos anos de 1980.

Para que a análise pudesse se desenvolver conforme os objetivos definidos, traçamos os pressupostos metodológicos a partir de três eixos que orientaram a presente pesquisa.

Em primeiro lugar, ela se desenvolveu a partir de ampla análise crítica da teoria social referente ao tema. Em segundo, as técnicas de pesquisas foram orientadas para apreender os

³ Isto se justifica porque desde o início da pesquisa havia dificuldades para a realização de visitas à fábrica da Dedini, o que impossibilitaria qualquer investigação a propósito das transformações internas ao processo de trabalho. Por essa razão, optamos por analisar – a partir de entrevistas – a visão de parte dos trabalhadores sobre o processo de reestruturação como forma de perceber, também, a partir de suas experiências de vida, como se desenvolveram as transformações desde a época da Zanini. Assim, com a visita rápida que realizamos à fábrica da Dedini, foi possível identificar, na prática, o que visualizamos na teoria, com os relatos e depoimentos dos trabalhadores.

fenômenos e processos sociais. Assim, elas se desenvolveram por meio de levantamento de dados, pesquisa documental, bibliográfica e entrevistas realizadas com trabalhadores, sindicalistas e empresários. Por fim, o tripé sobre o qual se edifica nossa investigação social está ancorado numa dada forma de conceber a sociologia do trabalho, que recusa a neutralidade ao tratar o cotidiano dos trabalhadores (ANTUNES, 2006).

Assim, o processo de reestruturação produtiva na Zanini deve ser analisado considerando seus elementos de continuidades e discontinuidades, ou seja, como uma unidade contraditória, que se manifesta no conjunto das transformações do capitalismo. Em outras palavras, significa considerá-la como microcosmo da sociedade capitalista – como uma totalidade concreta. Portanto, como “síntese de múltiplas determinações” (MARX, 1982), que reproduz em suas determinações mais simples enquanto fábrica, as determinações mais complexas do sistema capitalista.

Por isso, a pesquisa desenvolve-se por meio da apropriação prático-sensível do mundo real, pois “a imagem fenomênica do objeto é o resultado de uma complexa atividade de diversos processos parciais de conhecimento” (MARKUS, 1974, p, 68), que desenvolvemos ao longo da investigação. Assim, a atividade de pesquisa, que considera as determinações mais simples e complexas, permite apreender a totalidade dos fenômenos, porém não mais como simples abstrações, mas como concreto pensado, isto é, como “síntese de múltiplas determinações” (MARX, 1982, p.14).

Portanto, a realização de entrevistas – como pesquisa concreta direta – consiste na forma primordial de investigação adotada no presente trabalho, pois além de permitir um primeiro levantamento de dados acerca dos processos sociais a serem analisados, compreende não apenas aspectos das estruturas sócio-econômicas, mas também sujeitos. Desta feita, os relatos orais colhidos são muito significativos porque “a história não é apenas sobre eventos, ou estruturas, ou padrões de comportamento, mas também sobre como são eles vivenciados e lembrados na imaginação” (THOMPSON, 1998, p.184).

Diante disso, a entrevista como técnica de pesquisa tornou-se, ao longo do desenvolvimento desta investigação, um recurso imprescindível para sua concretização, pois permitiu, a partir de certo mapeamento combinado com o levantamento bibliográfico do tema e de dados referentes ao objeto, mergulhar em profundidade na subjetividade dos sujeitos trabalhadores da Zanini, de forma a coletar indícios dos modos como cada um deles percebe e

significa sua realidade. Isso possibilitou, portanto, o levantamento de informações consistentes acerca da realidade e da lógica das relações sociais nas quais tais sujeitos estão inseridos. Para que isso se tornasse possível, consideramos sempre a entrevista como uma troca, não entre sujeito cognoscitivo e objeto investigado, mas entre sujeito e sujeito, quebrando, assim, as definições *a priori* realizadas pelos métodos positivistas de investigação⁴.

A propósito do caso investigado, a construção do conhecimento se deu em várias etapas decorrentes da atividade de pesquisa, mas que contou também com a nossa experiência de vida, enquanto trabalhador de uma empresa metalúrgica, filho de metalúrgico e morador da cidade de Sertãozinho. Essa condição permitiu uma maior aproximação com os trabalhadores, em consequência de nosso conhecimento e vivência acerca dos eventos históricos que envolveram a Zanini durante os anos 1980 e 1990, o que facilitou tanto a abordagem dos entrevistados quanto o diálogo desenvolvido durante as entrevistas.

Desta forma, a estruturação da metodologia de investigação se deu por meio da elaboração de um roteiro de entrevistas⁵, ancorado numa perspectiva de análise sugerida por Michel Thiollent, segundo a qual, o questionário, concebido como modelo de observação direta tem em sua estrutura uma correspondência capaz de traduzir e significar as hipóteses da pesquisa (THIOLLENT, 1988).

Assim, realizamos entrevistas semi-estruturadas, aplicadas a partir de um pequeno número de perguntas abertas, por meio das quais o depoente encontrou maior abertura e liberdade para se manifestar, possibilitando uma melhor captação de informações acerca dos objetivos investigados. Com isso, a experiência da entrevista ao mesmo tempo em que constitui um excelente instrumento para a coleta de informações, oferece também a possibilidade de interação entre o pesquisador e os seus interlocutores, na medida em que estes são levados a refletirem sobre si mesmos, refazendo seus percursos biográficos, sua cultura, seus valores, enfim, sua história de vida (DUARTE, 2004). Pode-se dizer que as entrevistas realizadas possibilitaram

⁴ Isto é, para quem quer pensar dialeticamente a realidade social não pode começar por hipóteses de trabalho e definições *a priori*. Segundo Celso Frederico, “o pensamento, ao contrário, precisa respeitar seu objeto, acompanhando-o, com cuidado, em suas metamorfoses”. Nesse sentido, pensar a realidade a partir de sua concreticidade representa uma vantagem, pois permite superar o abismo existente entre o sujeito e a realidade pesquisada. “As ciências sociais são vítimas freqüentes dessa separação: ou o sujeito permanece fora da realidade, limitando-se a atribuir-lhe predicados a partir das regularidades constatadas no objeto, ou, então, como ocorre em alguns estudos antropológicos, há um desejo de se conhecer a realidade ‘por dentro’, através de uma atitude que acaba por mitificar o objeto, que é encarado como se fosse uma realidade centrada em si mesma, sem relação alguma com nada” (FREDERICO, 1979, p. 25).

⁵ Os roteiros utilizados nesta investigação encontram-se em anexo a esta dissertação.

conduzir os depoentes a um outro ângulo de visão sobre suas próprias vidas, ao mesmo tempo em que forneceu um substrato oculto de uma realidade passada, mas que ecoa indelevelmente sobre o presente.

Nesse sentido, os relatos orais e depoimentos ampliaram nosso foco de análise acerca da crise, desestruturação e reestruturação produtiva da Zanini, porque a forma com que isso se deu esteve ligada ao valor histórico do passado e da vida dos sujeitos, tendo em vista duas perspectivas: 1) a informação significativa e singular do passado; 2) a singularidade da consciência individual e coletiva como parte integrante do mesmo passado (THOMPSON 1998), mas que ressoa e se modifica no presente histórico.

Desse modo, a fonte histórica oriunda da percepção humana é subjetiva e foi captada por meio de um recurso capaz de mergulhar profundamente no mais íntimo da vida dos sujeitos que carregam a marca de seu tempo histórico. Por essa razão, a análise das entrevistas esteve calcada na compreensão dos processos e relações sociais colocados em questão.

Ademais, escolhemos como perspectiva de análise a percepção dos sujeitos sobre os processos e relações sociais referentes às transformações vividas na Zanini e na cidade de Sertãozinho durante a década de 90. Diante disso, o método dialético constituiu-se no fundamento desta investigação social, pois permitiu compreender todos os aspectos reais que envolveram os sujeitos e suas determinações da existência numa unidade contraditória. Isso se desenvolveu considerando a vida individual como experiência concreta das relações sociais e a dinâmica dessas relações com as estruturas e processos mais gerais do conjunto da sociedade regida pelo capital.

Portanto, empreendemos uma análise acerca das entrevistas realizadas no período a partir da fragmentação do todo coletado, dividindo-o em eixos de análises temáticas diretamente ligadas às finalidades da pesquisa, bem como à tradução das hipóteses levantadas. Montou-se um quadro de análise da totalidade social que envolve o caso da Zanini, seus processos e sujeitos.

O conteúdo das entrevistas realizadas durante a pesquisa foi analisado de acordo com os eixos temáticos definidos no escopo do trabalho. Portanto, tentou-se desenvolver uma análise com objetivo de captar, por meio dos relatos e depoimentos dos trabalhadores, manifestações de suas experiências sociais no tempo em que trabalhavam na Zanini, na época de sua fusão e incorporação pela Dedini. Para tanto, seguiram-se as hipóteses levantadas no projeto inicial, de modo que os eixos temáticos definidos pudessem contemplar os objetivos da pesquisa. Assim

sendo, fragmentamos as entrevistas, compreendendo alguns eixos de análise: 1) a percepção dos trabalhadores sobre a Zanini; 2) a visão dos trabalhadores sobre a crise, fusão e incorporação da Zanini pela Dedini; 3) a experiência das greves e seus desdobramentos; 4) a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos e suas transformações; 5) os impactos gerados pela crise e reorganização do capital sobre os trabalhadores; 6) as mudanças nas relações de trabalho entre operários e gerência; 7) e, por fim, as visões de parte dos trabalhadores sobre a reestruturação produtiva.

Dessa forma, a análise se desenvolveu a partir de amplo material pesquisado, sempre embasado pela teoria social concernente ao tema. Além de pesquisa documental e dados coletados, esse material é resultado de 17 entrevistas realizadas, totalizando mais de 20 horas gravadas, que geraram 238 páginas transcritas integralmente⁶.

Apresentamos, desse modo, uma rápida fotografia sobre os sujeitos (trabalhadores, sindicalistas e empresários) entrevistados nesta pesquisa.

Sr. Ferraz tem 48 anos, casado e nascido em Sertãozinho. Entrou na Zanini nos anos 1970 como ajudante geral. Ex-comissário de fábrica se profissionalizou caldeireiro e se aposentou em 1997, dois anos depois de ser demitido da empresa onde sempre trabalhou.

Sr. João Batista tem 60 anos, casado, e nascido em Santa Bárbara d' Oeste. Projetista industrial de formação entrou na Zanini nos anos 1970, onde conseguiu exercer plenamente sua profissão. Ex-comissário de fábrica aposentou-se em 1995 após ter sido demitido da Zanini.

Sr. Serafim tem 62 anos, casado, nascido em Nova Módica-MG. Entrou na escolinha da Zanini em 1974, na qual se profissionalizou como torneiro mecânico, profissão na qual se aposentou em 1994, quando foi demitido da Zanini.

Sr. Arlindo tem 47 anos, casado, nascido em Sertãozinho. Entrou na escolinha da Zanini em 1974, onde se profissionalizou como ajustador de montagem. Aposentou-se na Zanini e atualmente é chefe de seção na Dedini.

Sr. Sebastião tem 60 anos, casado, nascido em Ribeirão Preto. Coursou apenas o Ensino Fundamental I. Entrou na Zanini em 1969, como ajudante, e se profissionalizou como fundidor. Profissão que exerceu a vida toda até se aposentar em 1993, ano em que foi demitido quando a fundição foi fechada. Terminou a sua participação na Zanini como chefe de seção.

⁶ Todos os entrevistados autorizaram a divulgação e publicação de seus relatos. Entretanto, com exceção dos sindicalistas e empresários, optamos por não revelar nomes e sobrenomes dos trabalhadores entrevistados.

Sr. Aparecido tem 52 anos, casado, nascido em Santa Rosa de Viterbo-SP. Entrou na Zanini no início dos anos 1980 como soldador, aposentando-se em 1995. Qualificado nos vários níveis desta profissão, chegou a ser inspetor de qualidade e chefe de sua seção na época da DZ, mas foi demitido em 1998. Atualmente é encarregado de soldagem de uma das empresas originárias a partir da Zanini.

Sr. João D. tem 46 anos, casado, nascido em Passos-MG, é migrante e chegou a Sertãozinho nos anos 1970 em busca de emprego. Na década de 1980 trabalhou na Mepam, uma das empresas do grupo Zanini, que faliu no início dos anos 1990, quando foi transferido para a Zanini. Profissionalizou-se como soldador de TIG (Processo de soldagem) e foi demitido da empresa em 1996.

Sr. Luis tem 40 anos, casado, nascido em Santa Rosa de Viterbo-SP. Entrou na escolinha da Zanini no final dos anos 1970 para se tornar caldeireiro. Exerceu a profissão até 1991, quando participou do Programa de Demissão Voluntária na Zanini e saiu para trabalhar em outras empresas. Participante ativo dos movimentos grevistas do final dos anos 1980 e início dos anos 1990 foi demitido de uma das empresas consorciadas da Zanini, a Sermatec, por ser um dos militantes das greves na época. Atualmente é funcionário público e trabalha na guarda civil municipal.

Sr. Pedro tem 42 anos, casado, nascido em Sertãozinho. Ingressou na Escolinha da Zanini em 1979 na área de projetos, mas voltada ao setor de qualidade. Atualmente ocupa o cargo de supervisor do setor de qualidade na Dedini.

Sr. Sarti tem 41 anos, casado, nascido em Sertãozinho. Começou a trabalhar na Zanini em 1981 como maçariqueiro e soldador. Atualmente é encarregado de produção na Dedini.

Sr. Rodrigues tem 57 anos, casado, nascido em Pontal-SP. Ingressou na Zanini por meio de uma empreiteira em 1973, como caldeireiro. Tornou-se encarregado da caldeiraria, cargo que exerceu até sua saída da Zanini em 1994. É aposentado e atualmente é professor de caldeiraria no SENAI.

Sr. Gomes tem 52 anos, casado, migrante da cidade de Campanário-MG. Veio para Sertãozinho trabalhar no corte da cana-de-açúcar em 1972, mas ingressou na Zanini como ajudante geral em 1973. Aposentou-se como soldador e atualmente trabalha na Dedini como soldador de máquinas manipuladoras.

Sr. Élio Antônio Cândido tem 49 anos, casado, nascido em Sertãozinho. Entrou na escolinha da Zanini em 1974 para aprender a profissão de caldeireiro. Exerceu a profissão até tornar-se um dos líderes do movimento sindical na cidade no início dos anos 1980. Membro do Partido Comunista do Brasil onde militou até o final dos anos 1980, tornou-se o presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho, Ribeirão Preto e região no início dos anos 1990 e se aposentou em 1997, como caldeireiro. Atualmente, além de ser presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, que é filiado à Força Sindical, integra a diretoria da Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo e é militante político do Partido Democrático Trabalhista.

Sr. Antônio Guerreiro tem 61 anos, casado, nascido em Sertãozinho. Entrou na Zanini nos anos 1970 e tornou-se caldeireiro por experiência de trabalho. Ligado à luta do Partido Comunista do Brasil tornou-se um dos maiores líderes sindicais dos metalúrgicos de Sertãozinho no início dos anos 1980, protagonizando uma dura luta contra os empresários na época do surgimento do novo sindicalismo na região do ABC em São Paulo. Aposentou-se em 1993 como caldeireiro e atualmente integra a diretoria do Sindicato Nacional dos Aposentados na região de Ribeirão Preto.

Sr. Maurílio Biagi Filho, filho mais velho de Maurílio Biagi, assumiu a Zanini após a morte do pai em 1978. Foi o presidente do grupo Zanini durante toda a década de 1980. Principal responsável pela fusão entre Zanini e Dedini, Maurílio é atualmente acionista majoritário da Usina Santa Elisa e exerce consultoria empresarial, além de integrar o Conselho para o desenvolvimento econômico do governo Lula.

Sr. Mário Garreça, 52 anos, casado, é dono de três pequenas empresas em Sertãozinho. Nascido na cidade e ex-operário, atualmente ocupa a presidência do CEISE, instituição da qual vem participando desde meados dos anos de 1980.

Sr. Nelson Puletano, atual diretor institucional da Dedini em Sertãozinho, é o principal responsável pela reestruturação da empresa desde o ano 2000, quando se mudou para a cidade e assumiu a direção da empresa.

Entrevistamos, portanto, 12 trabalhadores que foram selecionados segundo critérios previamente definidos em projeto inicial, com o objetivo de desvelar as transformações que ocorreram na Zanini ao longo dos anos de 1990. Desta feita, selecionamos trabalhadores (caldeireiros, torneiros, soldadores, montadores, projetistas, chefes e encarregados de seção) que vivenciaram toda a fase de expansão da empresa, mas foram demitidos durante o processo de

crise e fusão com a Dedini, e trabalhadores que, ao permanecerem na empresa após a crise, vivenciaram toda a processualidade da reestruturação produtiva.

Entrevistamos também dois líderes sindicais que há vinte anos ocupam a direção do Sindicato dos Metalúrgicos em Sertãozinho e que na condição de sindicalistas vivenciaram as principais mudanças concernentes à reestruturação da Zanini, mas também, e sobretudo, as alterações na forma de atuação do Sindicato nos anos de 1990 em relação à postura mantida pela entidade na década anterior.

Para perceber a visão dos empresários acerca dessas mutações que se processaram em Sertãozinho, e especificamente no caso da Zanini, entrevistamos três figuras emblemáticas desta classe, o empresário e atual presidente do Centro das Indústrias de Sertãozinho (CEISE), o ex-presidente do grupo Zanini e o atual diretor institucional da Dedini. Apesar da entrevista com este último ter sido informal, quando de nossa visita à empresa, ela é importantíssima, pois apresenta uma visão bastante atualizada acerca das últimas mudanças processadas na Dedini no período pós-cisão com a Zanini.

Com isso, compusemos as partes e elementos fundamentais da análise que será desenvolvida a seguir, cujo objetivo é revelar, considerando os limites de uma dissertação, de que forma o processo de reestruturação mais geral do capital se desenvolve num espaço micro, como é o caso de uma empresa (Zanini) localizada em Sertãozinho, interior nordeste do Estado de São Paulo.

Dessa forma o título do presente texto é sintomático do que entendemos acerca das transformações operadas pela sociedade capitalista. Isto é, o substantivo *usinagem*⁷ corresponde, segundo nosso entendimento, não só a uma operação que dá nova forma ao processo de acumulação capitalista, visto em um estudo de caso como a Zanini, mas configura-se numa forma de dispensa da força de trabalho, de lapidação e desgaste, que compreendemos, em outras palavras, ser o desmonte do trabalho. Com a finalidade de revelar essa contraditoriedade da sociedade regida pelo capital é que este trabalho se realizou.

⁷ Segundo o Dicionário Aurélio, o termo *usinagem* é um substantivo feminino que significa: 1) “operação mecânica pela qual se dá forma à matéria-prima; 2) designação comum a técnicas que dispensam a utilização de ferramentas que trabalhem em contato com a peça, bem como a retirada de matéria” (AURÉLIO, 2001)

1 A aurora dos novos tempos: ascensão e crise do capital

1.1 Gênese e contexto da formação do capital agroindustrial em Sertãozinho

A respeito do município de Sertãozinho é possível afirmar inicialmente, que ele surgiu da confluência de vários processos combinados: a expansão acelerada da cafeicultura ao longo do oeste paulista; o declínio final do regime de trabalho escravo, a aceitação, generalização e valorização positiva do regime de trabalho livre; a imigração de trabalhadores europeus, principalmente italianos, para trabalhar nos cafezais. Isto quer dizer que, à medida que a formação social capitalista brasileira se constituía e se generalizava, com base na forma de trabalho fornecida pelo trabalhador livre, extinguia-se a escravatura, intensificava-se a imigração de trabalhadores e expandiam-se os cafezais. É nesse momento de consolidação do capitalismo agrário no Brasil que Sertãozinho se constitui no contexto da expansão do mundo agrário brasileiro.

Dessa forma, podemos dizer que ele se constituiu a partir do contexto histórico de formação do que se chamou de “segundo oeste paulista”. Com a expansão do café, o município, que passa a ter em 1898 um ramal da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro passando por seu território, é atingido pela dinâmica econômica da cafeicultura, pois a região na qual se situa já era beneficiária, naquele tempo, da extinção da escravatura, da proclamação da república, da expansão ferroviária e da imigração européia estimulada e orientada em grande parte pela burguesia que se havia organizado econômica e politicamente com base no primeiro “oeste paulista”. À medida que a fronteira econômica caminhava para o oeste e norte, plantando cafezais, plantavam-se fazendas, sedes de fazendas, colônias, vilas e cidades (IANNI, 1975, p.06).

Assim, desde o momento em que Sertãozinho se emancipou de Ribeirão Preto-SP, tornando-se um município em 1896, uma sociedade agrária de base capitalista formou-se na região. Em outras palavras, à medida que avançava, a monocultura cafeeira provocava a reorganização e a dinamização das forças produtivas.

Um dos fatores principais responsáveis por essa reorganização, segundo Otávio Ianni (1975) é a “concentração e centralização das terras” em mãos de latifundiários (num primeiro instante os barões do café e posteriormente os usineiros). Com isso, pode-se dizer que: por um

lado, as fazendas de café eram formadas pela compra ou anexação de sítios e fazendas preexistentes no lugar. Isto é, criadores e agricultores, grandes ou pequenos, foram induzidos pela nova ordem econômica que se impunha a vender, entregar ou converter suas terras em cafezais. Nesse sentido, pode-se afirmar que houve concentração da propriedade fundiária. Por outro lado, a cafeicultura propiciou a apropriação privada das terras devolutas disponíveis na região, mas que foi realizada por meio da compra de terras. Assim, pouco a pouco, elas foram ocupadas ou compradas, criando-se aí as grandes fazendas de café. A cafeicultura transformou terras devolutas, ou sítios e fazendas de gado e culturas diversas, em grandes propriedades de cafezais (IANNI, 1975, p.07).

Portanto, se essa formação histórico-econômica marcou as primeiras décadas de constituição da cidade de Sertãozinho, a partir dos anos de 1930, com a crise da cafeicultura, provocada pela superprodução dessa monocultura, inicia-se na região o processo de diversificação da produção agrária, pois com o processo de urbanização, a incipiente industrialização, a expansão das burocracias governamentais e o conseqüente crescimento do mercado interno abriram-se novas possibilidades à instauração de um novo modelo de desenvolvimento econômico do capitalismo no Brasil.

Dessa forma, ao romper a hegemonia da monocultura cafeeira em Sertãozinho, desenvolveram-se na cidade as culturas algodoeira e açucareira, além de outras. Ou seja, um processo de reorganização produtiva alavancado pela alteração das forças produtivas em curso. Com isso,

(...) rompia-se e rearranjava-se a estrutura fundiária, cuja concentração a cafeicultura havia intensificado. Ao mesmo tempo, surgiram e desenvolveram-se outras atividades produtoras, no campo e na cidade. As crises da cafeicultura provocaram, assim, o rearranjo e o desenvolvimento das forças produtivas (IANNI, 1975, p.21).

Apesar da diversificação da produção agrícola embasada no cultivo do milho, do algodão, do feijão e outros, foi a cana-de-açúcar que a partir de 1944 tornou-se o principal produto cultivado nas terras da região, ultrapassando o café em área plantada. É nesse período, portanto, que a cidade de Sertãozinho destaca-se na região, pois nos anos 40 as atividades relacionadas direta ou indiretamente à cana-de-açúcar tornaram-se cada vez mais importantes no conjunto da economia e da sociedade sertaneza.

Com efeito, alteram-se a estrutura fundiária e produtiva da cidade na medida em que se estabelece uma nova monocultura. Em decorrência disso, para atender ao novo conjunto da economia local, instaura-se na região o complexo agroindustrial canavieiro, fundado sobre novas formas de organização social e técnica das forças produtivas e das relações de trabalho. Com isso, desenvolveu-se a composição orgânica do capital e a divisão do trabalho. Assim, diante da expansão da agroindústria canavieira, cresceu continuamente o capital investido em máquinas e equipamentos e reduziu-se relativamente o montante de capital aplicado na compra da força de trabalho. Desde que a agroindústria açucareira tornou-se preeminente no mundo agrário de Sertãozinho, “modificaram-se substantivamente as relações de interdependência e antagonismo entre campo e cidade, a agricultura e a indústria, os operários e os burgueses” (IANNI, 1975, p.30).

Pode-se dizer, com isso, que o surgimento do complexo agroindustrial canavieiro e com a crise do café, a cidade foi pioneira, ou seja, a vanguarda na reestruturação e inovação de novas culturas produtivas. Assim, ela se ajustou às transformações que vinham sendo processadas na economia do país, especialmente a partir da implantação do novo padrão de acumulação capitalista, assentado no desenvolvimento da indústria pesada (de bens de capital). Nesse sentido, uma nova composição da força de trabalho se define a partir da implantação de indústrias metalúrgicas e mecânicas, produtoras de máquinas e equipamentos (bens de capital), visando ao atendimento do setor sucroalcooleiro. Ao crescer a importância das máquinas e equipamentos em atividades produtivas relacionadas à agroindústria, desenvolveu-se na cidade a divisão social do trabalho baseada no complexo industrial metalúrgico.

Nesse período, a cidade de Sertãozinho passa a experimentar mudanças sociais e econômicas advindas da nova etapa da expansão capitalista no Brasil, pois já se despontava no cenário nacional, como a capital do açúcar e álcool. Assim:

- 1) A estrutura judiciária do município se modificou, tendo ocorrido certa concentração de propriedade;
- 2) A pequena e média burguesia agrária foram associadas, absorvidas ou subjugadas aos interesses do capital agroindustrial, comandado pelos usineiros;
- 3) A usina se impôs como uma categoria político-econômica nova e poderosa, no campo e na cidade;

- 4) Criou-se em Sertãozinho um setor industrial bastante ligado à agroindústria açucareira, para produzir e reparar máquinas e equipamentos (...) sua criação está evidentemente ligada às exigências tecnológicas da agroindústria;
- 5) As mudanças ocorridas na combinação e dinâmica das forças produtivas, bem como as modificações nas relações de produção, provocaram o desenvolvimento do “proletariado rural” e inclusive a modificação de sua composição interna. Cresceu progressivamente o contingente de assalariados temporários e residentes nas periferias da cidade de Sertãozinho;
- 6) Devido às peculiaridades econômico-sociais e políticas da agroindústria açucareira, vista em perspectiva nacional e regional, a ação estatal tornou-se imprescindível em todos os principais momentos das relações de produção. (IANNI, 1975).

Portanto, nesse quadro delineado por Octávio Ianni acerca das transformações que se processaram na cidade de Sertãozinho durante os anos 40, 50 e 60, impulsionado pela expansão da agroindústria canavieira e pela implantação do parque industrial nacional, fundiram-se em Sertãozinho:

(...) histórias particulares de imigrantes e seus descendentes, colonos, carroceiros, oleiros, carpinteiros, fazendeiros, usineiros – e trabalhadores –, as quais o tempo se encarregaria de diluir e mesmo reescrever, em função de uma História que, não importa quem a conte, só tem sentido quando escrita e entendida na linguagem dos interesses e da lógica da acumulação de capital (MICELI, 1984, p. 57).

A propósito dos objetivos dessa pesquisa faz-se necessário resgatar, ainda que de maneira preliminar, essas histórias particulares que se constituíram sob a égide da acumulação capitalista. Para tanto, é preciso entender e analisar o contexto histórico e econômico no qual se desenvolve a expansão industrial da Zanini S/A Equipamentos Pesados.

1.2 Expansão industrial no Brasil

A história da expansão industrial no Brasil só pode ser entendida a partir da crise do modelo agrário-exportador da economia brasileira vigente desde meados do século XIX, mas que se esgotou na medida em que a crise da bolsa de Nova Iorque encerra o fim de um regime de

acumulação ainda orientado pelo liberalismo econômico. Com isso, a década de 1930 no Brasil é um período de grandes eventos históricos. Por um lado é o anúncio do fim de um determinado modelo de expansão do capital, cuja base era a economia agrário-exportadora; e por outro, significa a ascensão de uma nova base de expansão e até mesmo de instauração das estruturas do capitalismo industrial, cujas raízes encontram-se fincadas sob o governo do Estado Novo com Getúlio Vargas.

É somente a partir desse momento que se pode falar na instauração de um modelo industrial de acumulação capitalista. Todavia, sua expansão está circunscrita na história do século XX, notadamente no período da Segunda Guerra Mundial, quando se têm fatores históricos determinantes do processo de acumulação de capital no Brasil. Segundo Francisco de Oliveira, o “*novo padrão de acumulação capitalista no Brasil*” inaugurar-se-á a partir da expansão do setor de bens de produção. Para o autor, é a contradição da acumulação capitalista e o estado das forças produtivas dos países imperialistas sob a recessão e em seguida submetidos à economia da guerra “*que determina a expansão do setor de bens de capital e a própria implementação de projetos estatais de base sem o que a reprodução do capital industrial não seria factível*” (1977, p.79).

Portanto, a postura do Estado nesse momento é caracterizada pelo financiamento dessa expansão, destacando-se três fatores importantes desse padrão de acumulação de capital: 1) manutenção da política cambial e a política do confisco cambial; 2) nacionalização dos setores básicos do departamento I (bens de produção); 3) contenção relativa do salário real dos trabalhadores, atenuada pela função que se assinalava às empresas do Estado: produzir certos bens e, sobretudo, serviços abaixo do custo, transferindo, em parte, por essa forma, poder de compra aos assalariados (OLIVEIRA, 1977, p.79).

Nesse sentido, o período que vai dos anos de 1930 aos anos de 1950 é marcado por uma forte participação do Estado no processo de acumulação do capitalismo no Brasil, que tem como base de seu desenvolvimento, expansão e reprodução, a industrialização.

Em *A crítica à razão dualista*, Francisco de Oliveira destaca três fatores determinantes que caracterizam o período da formação econômica brasileira na segunda metade do século XX:

- 1) Regulamentação das leis de relação entre capital e trabalho. Porque tendo em vista que o Estado é o institucionalizador das regras do jogo, pode-se dizer que ao regulamentar as leis trabalhistas, ele operou um mesmo denominador comum de

todas as categorias de trabalho, beneficiando assim o processo de acumulação de capital;

- 2) Intervenção do Estado na esfera econômica, operando na regulamentação dos demais fatores além dos trabalhadores: operando na fixação dos preços, na distribuição de ganhos e perdas entre os diversos estratos ou grupos das classes capitalistas, no gasto fiscal com fins direta e indiretamente reprodutivos, na esfera da produção com fins de subsídios a outras atividades produtivas;
- 3) A agricultura ocupa um papel importantíssimo, diferente do período anterior (modelo agrário-exportador). Agora ela deve satisfazer às necessidades das massas urbanas para não elevar os custos da alimentação, bem como fornecer matérias-primas sem, portanto, obstaculizar o processo de acumulação urbano-industrial (OLIVEIRA, 2006).

Com isso, o modelo de desenvolvimento capitalista adotado durante esse período traz em seu seio uma questão fundamental, qual seja: *a formação industrial brasileira constitui um momento necessário da acumulação do capital no contexto da divisão internacional do trabalho, orientada pelo processo de expansão durante o período pós-guerra* (OLIVEIRA, 2006). Portanto, a inserção do Brasil nesse cenário sustenta-se por meio da expansão do capital industrial, porém, marcada em sua essência pela contraditoriedade do desenvolvimento histórico-econômico do país. Nas palavras de Oliveira (2006), significa que a industrialização brasileira se deu:

(...) introduzindo relações novas no arcaico e reproduzindo relações arcaicas no novo, ou seja, um modo de compatibilizar a acumulação global, em que a introdução das relações novas no arcaico libera força de trabalho que suporta a acumulação-industrial urbana e em que a reprodução de relações arcaicas no novo preserva o potencial de acumulação liberado exclusivamente para os fins de expansão do próprio novo (2006, p.60).

Diante dessa contradição em movimento, que é a acumulação global do capital enfatizamos a idéia do autor, segundo a qual *“a história e o processo da economia brasileira só podem ser entendidos como a história e o processo da expansão de uma economia capitalista”* (2006, p.65), que tem na dialética das forças sociais e políticas em disputa o seu ponto de apoio.

Entretanto, um importante movimento alterará o regime da acumulação capitalista no Brasil a partir do *Plano de Metas* adotado pelo governo de JK (Juscelino Kubitschek), o que por sua vez inaugurará um período de transição no ritmo da expansão e reprodução do capital no país. Ou seja, não mais orientado por uma iniciativa totalmente nacional, mas agora com

(...) um padrão de relações centro-periferia num patamar mais alto da divisão internacional do trabalho do sistema capitalista, instaurando, por sua vez – e aqui constitui sua singularidade – uma crise recorrente de Balança de Pagamentos, que se expressa na contradição entre uma industrialização voltada para o mercado interno, mas financiada ou controlada pelo capital estrangeiro e a insuficiência de geração de meios de pagamento internacionais para fazer voltar à circulação internacional de capitais a parte do excedente que pertence ao capital internacional (OLIVEIRA, 1977, p. 87).

Assim, diante desse novo contexto histórico, pode-se dizer que o Estado – aliado ao capital estrangeiro – assume um novo papel no processo de expansão do capital industrial, investindo no setor produtivo nacional, fazendo e realizando certas tarefas de acumulação, como as de produção de mercadorias e serviços. Dessa forma, e diante das transformações sociais e econômicas geradas pela necessidade de acumulação do capital cai, segundo Oliveira (2006), a “*máscara que escondia o rosto indiferenciado do populismo*”. Com isso, não havia mais condições para a articulação de diferentes interesses no seio do Estado, o que explica o surgimento de uma nova estrutura de dominação, cuja base está sustentada pela burguesia nacional, pelo Estado – via ditadura militar – e pelo capital estrangeiro.

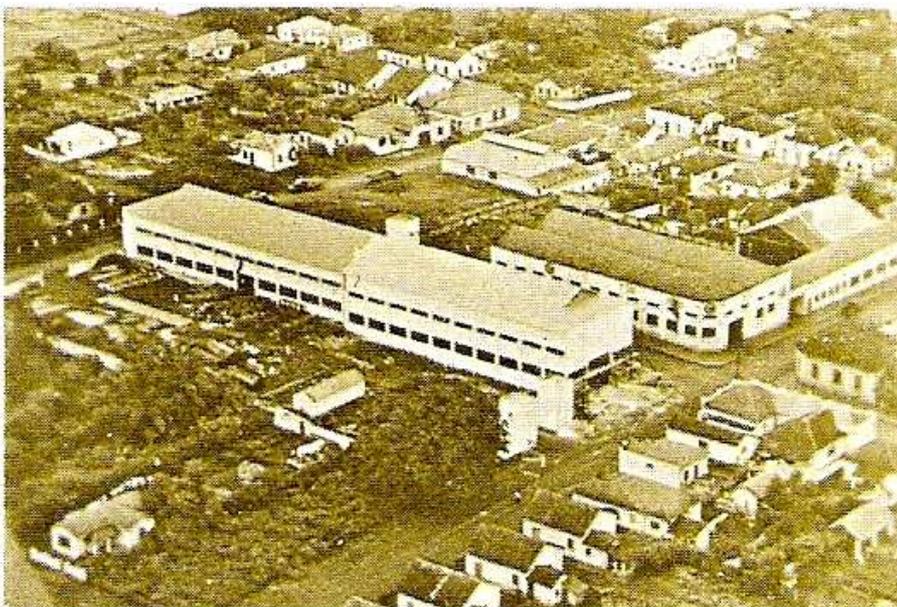
A combinação desses interesses econômicos e políticos constituíram um novo cenário para a expansão monopolista do capitalismo no Brasil, estruturando, por assim dizer, o que ficou conhecido como “*milagre econômico*” ou, em outras palavras, a instauração de um novo processo de dominação sobre a classe trabalhadora.

Portanto, é nesse contexto que a Oficina Zanini nasceu, se desenvolveu e se transformou numa das mais poderosas empresas de capital monopolista do setor metalúrgico no Estado de São Paulo. Fundada em agosto de 1950, por uma sociedade formalizada entre Ettore Zanini, caldeireiro de uma pequena oficina metalúrgica, e Maurílio Biagi, sócio-gerente da Usina Santa Elisa S/A, a Zanini só nasceu por causa das necessidades geradas pela agroindústria canavieira⁸,

⁸ A idéia de Maurílio Biagi à época era fazer frente à M. Dedini S/A Metalúrgica, porque ela era a única e principal fornecedora de bens de capital para a agroindústria canavieira da região, pois, segundo Miceli (1984), “quando a Oficina foi instalada, sua principal concorrente na produção de equipamentos para açúcar e álcool – a M. Dedini, de

da qual um dos sócios não só fazia parte, como era um dos seus principais expoentes. A Oficina nasceu então em 1º de Agosto com seis operários, em um galpão localizado próximo ao centro da cidade. Suas atividades concentravam-se basicamente em caldeiraria, serralheria, oficina mecânica em geral e todos os ramos da atividade metalúrgica.

Figura 1.



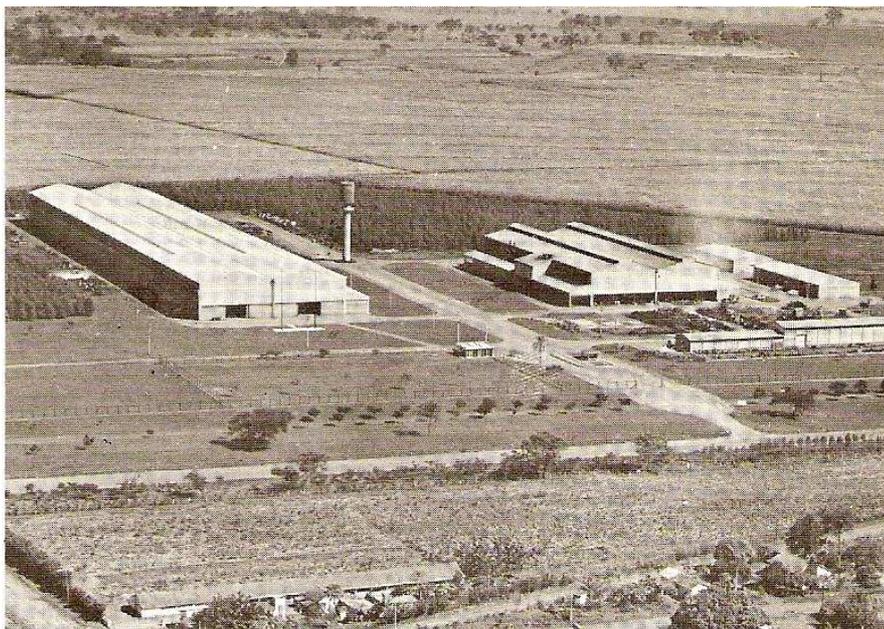
Vista aérea da primeira instalação da Zanini

Desde a sua fundação, para fazer concorrência à M.Dedini S/A Metalúrgica de Piracicaba, a Zanini cresceu intensamente, impulsionada pela demanda gerada a partir da expansão do setor sucroalcooleiro na região de Ribeirão Preto-SP. Seu desenvolvimento se deu principalmente nas décadas de 60 e 70, quando a empresa, além de se tornar uma Sociedade Anônima, inicia seu processo de expansão monopolista, cujo objetivo era tornar-se capaz de fornecer, sozinha, “todos os equipamentos para usinas de açúcar completas”. Desse modo, tem-se o início já em 1962, com o financiamento do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), o primeiro plano de expansão da Zanini para uma área na periferia da cidade de 250 mil m². Trata-se, portanto, da

Piracicaba (SP) – já se firmara como a empresa de maior importância no setor, desde a década de 1930, e a intensão de reduzir essa primazia também explica o rápido crescimento da Zanini” (p.60).

primeira fase de modernização industrial da empresa, exigida pela nova fase de expansão capitalista no Brasil.

Figura 2.

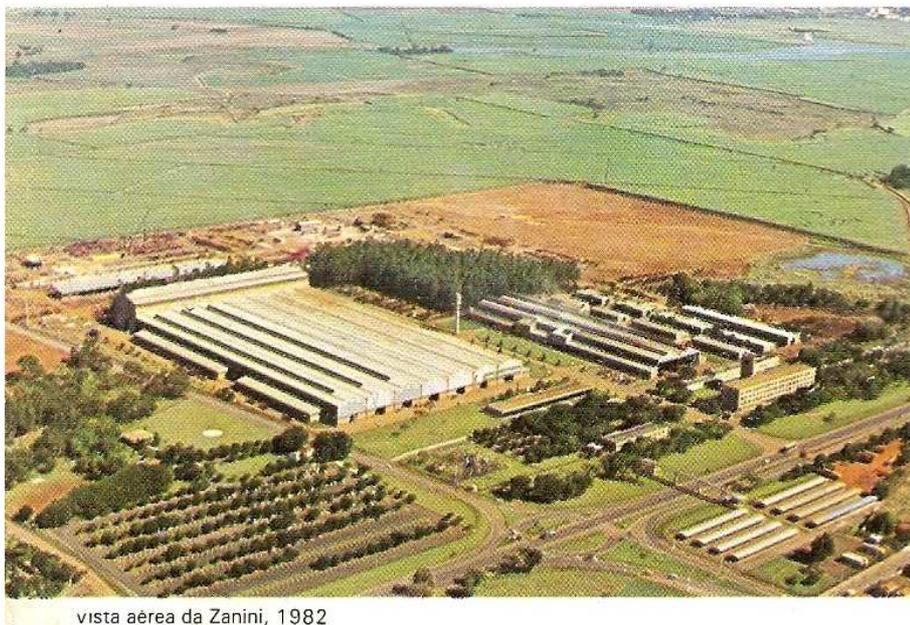


Vista aérea da Zanini, 1962

Assim, entre 1961 e 1972, ao expandir⁹ significativamente seu capital com uma estrutura de mais de 25 mil metros quadrados e com um quadro de funcionários que passa, nos anos 1960 de 195 para 867 trabalhadores no início dos anos 1970, a empresa completa o seu segundo plano de expansão, financiado pelo Estado. Desse modo, ela se tornou o carro chefe do setor metalúrgico na cidade, assim como também assumiu grande importância nas economias regionais e do Estado de São Paulo.

⁹ A expansão pela qual passou a Zanini no início dos anos 60 só foi possível graças a um financiamento feito junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) para a conclusão das novas instalações, embora seus empresários já tivessem decidido começar a obra muito antes dos recursos serem liberados pela instituição (HASSE, 1996).

Figura 3.



A partir do final dos anos 1970, a Zanini constituiu-se numa grande Sociedade Anônima, de capital aberto, com estrutura equipada e capacitada para atender a todas as necessidades e demandas de máquinas e equipamentos para o setor sucroalcooleiro. Assim, ela adquiriu as proporções de uma “empresa gigante”¹⁰. Para isso, modernizou seu parque industrial, implantando novos processos produtivos, adquirindo licenças de fabricação, formando consórcios internacionais, comprando firmas menores e organizando *joint-ventures*¹¹ (CHIMANOVITCH, 1982).

¹⁰ A ascensão da Zanini como sociedade anônima de caráter monopolista significa a substituição do capitalista individual pelo capitalista da sociedade anônima que é constituída por um grupo de “dirigentes que estão entre os maiores donos; e, devido às posições estratégicas que ocupam, funcionam como os protetores e porta-vozes de toda a propriedade em grande escala” (BARAN, P; SWEEZY, P. 1966). Nesse sentido, sua característica principal é a existência de controle centralizado nas mãos de um grupo de diretores que se auto-perpetua na busca de atingir uma independência financeira através da criação interna de fundos que permanecem à disposição da administração (BARAN; SWEEZY, 1966).

¹¹ Podemos dizer, com isso, que a Zanini realizou o processo de concentração e “centralização de capitais já constituídos, supressão de sua autonomia individual, expropriação de capitalista por capitalista, transformação de muitos capitais menores em poucos capitais maiores” (MARX, 1985, p.196). Assim, com mais de 5 (cinco) mil trabalhadores, no início dos anos 1980, ela assumiu a característica de uma empresa metalúrgica de “capital monopolista” (BARAN; SWEEZY, 1966; BRAVERMAN, 1987) equipada com fundição, caldeiraria e mecânica, que fabricava todo o equipamento necessário à indústria açucareira, assim como pontes rolantes, máquinas para transformação de lixo em adubo orgânico, redutores de velocidade de alto porte, peças para a indústria petroquímica, de papel e celulose, de cimento, de fundição de aço, ferro e bronze, etc. (CHIMANOVITCH, 1982).

A organização do processo produtivo e das relações de produção que dinamizaram a estrutura mecânica dessa empresa gigante se desenvolveu de acordo com a organização científica do trabalho à qual pouco importam os nomes dos trabalhadores, pois são seus princípios e normas que mantêm em equilíbrio as relações sociais de produção. Afinal sua aparência é neutra, impessoal e funcional (MICELI, 1984).

Portanto, segundo esses princípios orientadores (tayloristas/fordistas), implantados pelo engenheiro José Rossi Jr. no início dos anos 1960, quando se realiza o primeiro plano de expansão, a Zanini passa a orientar-se segundo um sistema produtivo altamente verticalizado, com ampla divisão do trabalho e marcada por alta burocracia administrativa. É o que se pode notar, segundo Miceli (1984). A fábrica era formada por

(...) departamentos, seções e subseções, com funções pré-determinadas, estabelecidas em planos rigorosos, criteriosamente avaliados para permitir que qualquer coisa que possa fugir ao controle seja posta sob controle, evidentemente. Cada departamento, seção ou subseção tem seu chefe e subchefe, o que não impede – pelo contrário – que o comando seja uno e submetido à orientação da Direção, que é o centro de onde emanam as normas e para onde devem dirigir-se os procedimentos particulares que regulam cada uma das partes (MICELI, 1984, p. 94-95).

Isso significa dizer, portanto, que a fábrica estruturou-se segundo um sistema produtivo hierarquizado, dividido em seções e subseções, controlado por instâncias diretoras e departamentais. Ou seja,

Os critérios internos de organização do sistema produtivo, distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades têm por objetivo – em síntese – assegurar a ubiquidade do planejamento controlado, que permite o acompanhamento ininterrupto do desempenho em cada uma das fases do processo produtivo (Idem, p.95).

Em outras palavras, trata-se de uma forma de controle estruturalmente organizada para submeter o trabalho à exploração no decorrer das fases do processo de trabalho cientificamente organizado. Desse modo, tem-se uma fábrica com um processo produtivo que se desenvolve conforme uma linha de produção (manufatureira) dividida da seguinte forma: Fundição, que fornece os fundidos necessários aos equipamentos fabricados pela empresa e suas controladas; Departamento de Mecânica e Caldeiraria, responsável – por meio da combinação de máquinas

operatrizes e força de trabalho – pela fabricação de inúmeros tipos de equipamentos, que conta com o apoio de subseções, tais como preparação, traçagem, destilarias, usinagem, montagem, ferramentaria e manutenção. Além disso, há também o departamento de Planejamento e Controle da Produção (PCP), que cria e controla os programas e metas produtivas para cumprir os prazos determinados. Associado a ele há o Programa e Controle de Produção, cuja finalidade é distribuir e controlar os serviços das diversas áreas produtivas da fábrica. A Expedição, responsável pelo despacho e carregamento. E para garantir um padrão de fabricação sobre as linhas de produtos, a empresa também conta com um departamento de Controle de Qualidade, subdividido em várias seções e subseções que visam desenvolver o trabalho de inspeção em cada uma das áreas produtivas da fábrica. Ademais, a estrutura produtiva da empresa se destaca ainda por meio do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento e de Engenharia de Produção, que, juntos, são os responsáveis por melhorias dos produtos, inovação tecnológica e redução dos custos de produção¹² (MICELI, 1984).

Com essa estrutura, organizada conforme os princípios do taylorismo/fordismo, a Zanini constituiu-se em uma das maiores empresas de bens de capital. Tanto que seu grande impulso colocou a cidade de Sertãozinho no centro econômico da região de Ribeirão Preto. Isso se deu durante a década de 70 com a criação do Programa Nacional do Alcool (Proálcool) pelo governo militar de Ernesto Geisel em resposta à crise mundial do petróleo em 1973. Criado em outubro e decretado em novembro de 1975 pelo Decreto Lei N° 76.593, o Proálcool alavancou a economia de Sertãozinho e região de Ribeirão Preto – SP, uma região de economia exclusivamente baseada na agroindústria cuja cultura produtiva era (e continua sendo) fundamentalmente a cana-de-açúcar, uma vez que, já possuía, historicamente, uma infra-estrutura sucroalcooleira inteiramente desenvolvida para assumir o compromisso de suprir parte das demandas geradas pelo programa¹³.

Cabe destacar, neste contexto, que no final dos anos 70, a Zanini continuava a ser uma super-oficina de manutenção de usinas de açúcar e álcool, mas havia se transformado também numa grande fábrica equipada para fornecer equipamentos a diversos setores da indústria. Sua

¹² Convém destacar que essas melhorias e inovações voltadas para a redução dos custos produtivos ainda estão circunscritas a uma determinada forma de gestão taylorista/fordista da produção, ou seja, não se trata ainda de um sistema flexível de produção horizontal tal que se tentará implantar na empresa na década de 90, mas se refere ainda a uma forma de gestão amplamente verticalizada e hierarquizada da produção.

¹³ Atualmente a região de Ribeirão Preto é responsável por cerca de 30% da produção de cana-de-açúcar do Estado de São Paulo.

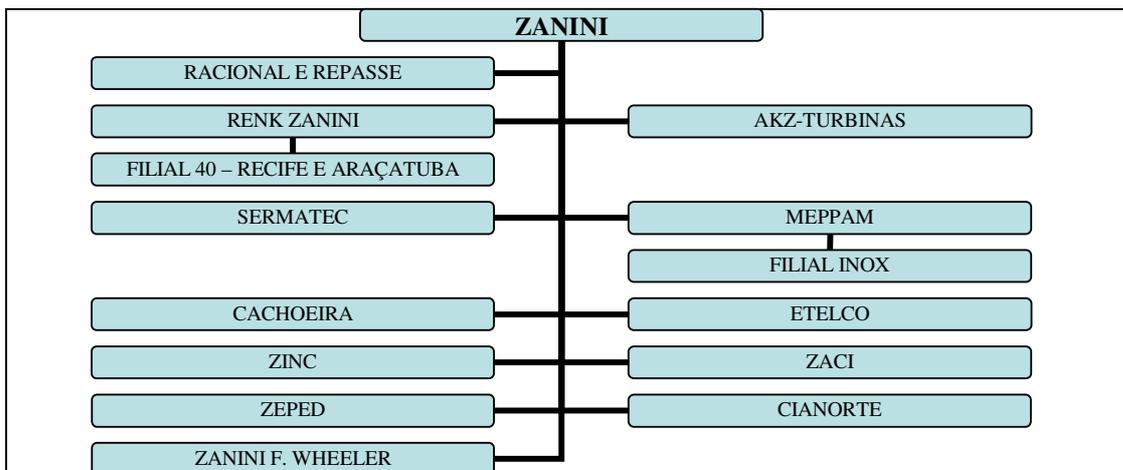
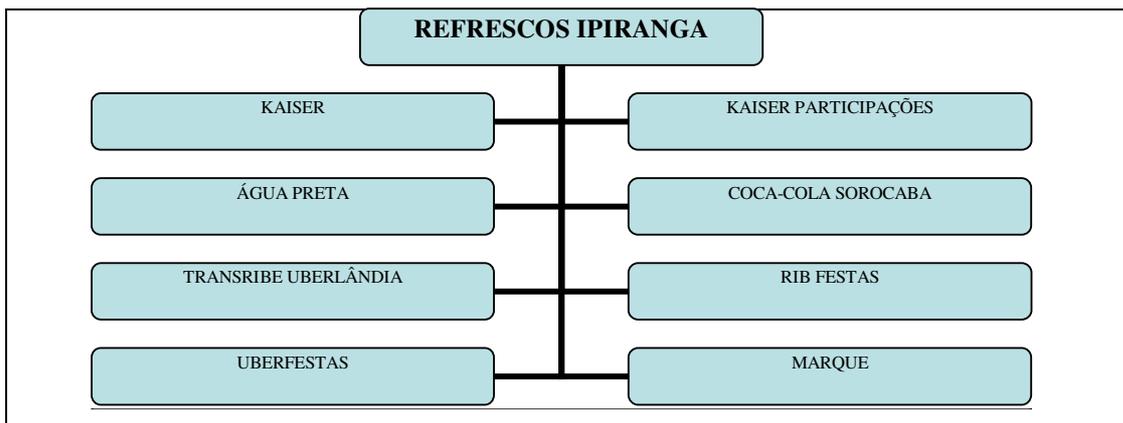
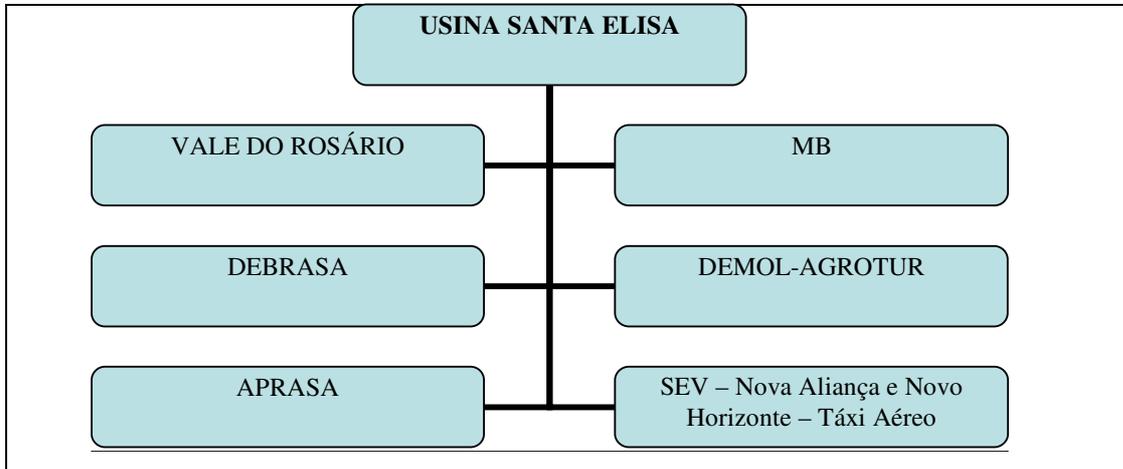
participação no Proálcool se deu porque, segundo Maurílio Biagi Filho (2007), a “*Zanini deixou-se seduzir pelo programa de substituição de importações do governo Geisel*”, de modo que, aliada aos políticos lobistas no âmbito federal, ela se destacava, saindo sempre vitoriosa da concorrência internacional para o fornecimento de grandes equipamentos de movimentação de minérios para o porto de Sepetiba – RJ, para a Companhia Vale do Rio Doce, para os portos do Espírito Santo e do Maranhão.

Portanto, é nesse momento de auge¹⁴ da indústria de bens de capital e da agroindústria canavieira que o setor metalúrgico sertanezinho expandiu-se. Sendo a Zanini a representante mais expressiva do setor, ela consolidou um dos maiores grupos financeiro-industriais do Estado de São Paulo, que ficou reconhecido, inclusive internacionalmente, como *Grupo Zanini*¹⁵. Seu conglomerado empresarial era administrado pela família Biagi – majoritária das ações do grupo – e detinha aglutinado um número de 24 empresas situadas na região de Ribeirão Preto e na grande São Paulo, atuantes nos mais diferentes ramos da produção industrial brasileira. Esse grupo comandado por três das principais empresas da família Biagi, a Usina Santa Elisa, Refrescos Ipiranga e Zanini S/A Equipamentos Pesados, formou, durante muito tempo, um dos maiores grupos financeiro-industrial do país, que pode ser subdividido em três grandes grupos empresariais atuantes na agricultura, na indústria e no comércio. Vejamos a seguir, de acordo com os organogramas, quais são as empresas lideradas pelas representantes mais destacadas, que constituiu o grupo financeiro-industrial da família Biagi.

¹⁴ O auge do Grupo Zanini se deu quando a AKZ Turbinas S/A (uma de suas representantes) juntamente com a AEG-Kanis, do Grupo Telefunken da Alemanha tornaram-se responsáveis pela fabricação de 20 turbinas auxiliares do sistema de bombeamento do gasoduto siberiano construído em 1982 na União Soviética. De acordo com a revista *Senhor/77* “a encomenda das turbinas, no valor de 700 mil marcos (pouco mais de 53 milhões de cruzeiros), foi repassado a AKZ pela AEG-Kanis que ganhou parte da concorrência para o fornecimento de equipamentos para a construção do gasoduto soviético” (CHIMANOVITCH, 1982, p.48).

¹⁵ As empresas que formaram o Grupo Zanini, espalhadas por todo o Estado de São Paulo, são: “a Sermatec (Montagem Industrial), Renk-Zanini (Redutores), AKZ-Turbinas (Turbinas a vapor), Zanini-Foster Wheeler (Serv. Engenharia), Zanini Engenharia (Eng. Civil), Meppam (Caldeiraria), Zanini Internacional (Trading), Zanini Com. (Comércio), Zanini (Equipamentos Pesados), Santa Elisa (Açúcar e Álcool), Case (Agricultura), Refr. Ipiranga (Refrigerantes), Transcribe (Transportes), Agropec. S. José (Agricultura), Debrasa (Destil. Álcool), Lagoa da Serra (Inseminação), Nova Aliança (Agricultura), Vale do Rosário (Açúcar e Álcool), Repasse (Distribuidora), Sev. Açúcar e Álcool (Com. Atacadista), Destilaria “MB” (Destil. Álcool), Etelco (Mat. Eletr. Eletrônicos), Demol (Destil. Álcool), Agrotur (Agricultura)” (CHIMANOVITCH, 1982, p.51).

Figura 4.



Organograma das principais empresas do grupo Biagi em 1980

Como pudemos observar, no primeiro grupo destacam-se as empresas ligadas ao setor sucroalcooleiro com ampla participação no mercado de açúcar e álcool. Já no segundo grupo, registram-se empresas que fazem parte de um setor estratégico para o grupo Biagi, porque está voltado às atividades de transporte e comércio de produtos. No terceiro e, talvez um dos mais significativos, encontra-se a Zanini, suas subsidiárias e sub-fornecedoras, que juntas formam o grupo Zanini.

Diante disso, é possível notar, que a constituição e expansão capitalistas da Zanini nesse período trouxeram não apenas as inovações tecnológicas, adquiridas por meio de parcerias e *joint ventures*, mas também uma “profunda reorganização dos métodos de produção, a partir de alterações da mentalidade em todos os níveis da hierarquia do sistema de produção” (MICELI, 1984, p.72). Conforme o diretor e engenheiro da Zanini à época – José Rossi Jr. – que fora contratado para implantar novos modelos de gestão da produção e promover a expansão do capital da empresa, como afirmamos anteriormente, isso aconteceu porque:

(...) na grande unidade produtiva – cientificamente organizada e controlada –, o ritmo da produção não pode prescindir de uma seqüência cadenciada, onde se deve reduzir, cada vez mais, lacunas e interrupções. O tempo deve ser controlado ao máximo para que se consiga aproveitar, também ao máximo, a capacidade de trabalho durante o período de permanência dos trabalhadores na fábrica. E a organização científica do trabalho existe exatamente para isso (ROSSI Jr., apud MICELI, 1984, p.73).

Embora não seja o objetivo deste trabalho realizar uma análise acerca do desenvolvimento do processo produtivo na Zanini faz-se necessário, todavia, assinalar que, conforme a empresa se expandia nos anos 1960 e 1970, novas formas de produção (tayloristas) e de organização do trabalho foram implantadas. Com efeito, a antiga Oficina Zanini transformou-se numa S/A, de capital aberto, cujos interesses sempre estiveram vinculados aos novos mercados e absorção de novas bases tecnológicas. Com isso, na nova empresa, que surgia, com novos objetivos, não sobraria lugar para o velho. “As experiências passadas e seus representantes teriam sido por destino apenas ajudar a compor a memória histórica” (MICELI, 1984, p.76). As transformações dos novos tempos arrebataram o tempo da oficina, pois:

Era um tempo de contatos diretos e constantes, relações pessoais e amistosas, até certo ponto paternalistas, pois de resto asseguravam vigilância e controle ininterruptos. O não-reconhecimento representava traição imperdoável naquele

universo onde os trabalhadores tinham nome e sobrenome, rosto e endereço conhecidos – como se fossem todos amigos (MICELI, 1984, p. 105).

Contrária a esse comportamento existente na oficina, a Zanini se configurou numa empresa moderna de grande escala, cujos objetivos passam a ser as altas rendas administrativas, bons lucros, forte posição competitiva e crescimento no mercado, pois sua luta pela concorrência exige grandes despesas com inovações e ampliações dentro das condições técnicas e comerciais apresentadas pelo mercado (BARAN;SWEEZY, 1966).

Nesse sentido, a visão que se tinha em torno dela em meados dos anos 1960 e 1970 correspondia à visão de um determinado momento histórico, especialmente o setor de bens de capital, para o qual a questão da competência, da administração eficaz e da modernidade se colocava a partir de uma visão de futuro objetivamente bem definida num momento de possibilidade de ascensão histórica do capital. Assim, foi possível a um grupo familiar, como os Biagi, deter em suas mãos um conjunto de empresas totalmente diversificadas e altamente lucrativas em termos de atividade industrial.

Isso demonstrou que, naquele momento histórico, *“qualquer mercadoria servia à acumulação do capital”*, já que o grupo Zanini atuava em setores que produziam desde *“tanques de combate, passando por máquinas e equipamentos, até inofensivos refrigerantes, que também conquistam sociedades inteiras”* (MICELI, 1984, p.81). Portanto, trata-se das principais formas e estratégias utilizadas por tal grupo financeiro-industrial, para ampliar, e por certo apressar o ritmo da acumulação, considerando-se a diversificação e as modificações de seus produtos, cujo objetivo era se tornar um dos mais poderosos grupos econômicos do setor metalúrgico e agroindustrial do Estado de São Paulo.

Pode-se dizer, no entanto, que essa tentativa foi frustrada, na medida em que o início da década de 1980 apresentou sinais de esgotamento para o setor de bens de capital em decorrência das sucessivas depressões econômicas que se abateu sobre o Estado brasileiro, como sintoma das alterações oriundas dos novos regimes de acumulação de capital, instaurados a partir do que vem sendo chamado de reestruturação capitalista, ou seja, de novas estratégias de produção e organização do trabalho, visando a não só recuperar as bases produtivas do capital, mas também dar respostas à sua crise estrutural.

1.3 Na ante-sala da reestruturação: crise e desestruturação nos anos 80

Antes de passarmos à análise das causas que levaram a Zanini à crise, que certamente foram decisivas à necessidade de se reestruturar a empresa nos anos 90, é preciso salientar que, para os objetivos da presente investigação, não nos interessa realizar uma análise por demais detalhada acerca da história econômica e do contexto social e político em que se desenvolveram as conjunturas desfavoráveis à reprodução capitalista da Zanini, mas tão somente apontar e indicar alguns contextos, razões políticas e econômicas, que contribuíram para sua desestruturação no decorrer dos anos 80 enquanto ante-sala da reestruturação produtiva processada na década de 90.

Nesse sentido, é preciso sublinhar, que a expansão da Zanini se desenvolveu à medida que o “*milagre econômico*” impulsionou a reprodução capitalista, cujo objetivo, calcado na ampliação interna da economia nacional, consistia na concentração e centralização do capital. Por essa razão, foi possível a uma empresa como a Zanini, durante a década de 60 e 70, constituir um conglomerado empresarial capaz de atuar em diversos setores da economia destacando-se, notadamente, na indústria de bens de capital. Todavia, se isso foi possível durante o período do “*milagre econômico*”, com o seu esgotamento e a crise econômica brasileira, a empresa começa a apresentar, no início dos anos de 1980, sinais de desestruturação produtiva e crise financeira. Mas a que isso se deve? Que fatores podem ser elencados para explicar o processo de desestruturação da Zanini durante os anos 80?

Para tanto, faz-se necessário explicar, ainda que sucintamente, o significado do “*milagre econômico*” e sua importância para o desenvolvimento capitalista no Brasil, pois foi no período de sua vigência que a Zanini cresceu e se desenvolveu, conquistando o mercado de bens de capital, especialmente o setor sucroalcooleiro.

Dentre os numerosos autores que analisaram a consolidação do capitalismo e sua expansão monopolista durante o “*milagre econômico*”, Francisco de Oliveira é um intelectual destacado, pois apresenta uma visão diferenciada acerca do padrão de acumulação implantado no Brasil desde o período pós-guerra. A esse respeito, o autor afirma que o milagre econômico brasileiro além de constituir um novo cenário para a expansão monopolista do capitalismo no Brasil, realizou-se mediante a instauração de um novo padrão de dominação do capital sobre a classe trabalhadora, de modo que, conforme

(...) o mercado interno se ampliava tanto mais quanto a renda se concentrasse. E essa, de certa forma, era, do ponto de vista dos mecanismos, a aparência do milagre, do ponto de vista de sua substância, a essência do milagre é uma alta aceleração da exploração do trabalho, potenciada pelas novas forças tecnológicas e produtivas postas em ação. Esta é a razão da aceleração da concentração da renda: aumento da produtividade do trabalho com a classe operária reprimida em sua capacidade de reivindicar e barganhar (OLIVEIRA, 1977, p.127).

Assim, pela intervenção estatal, que visava a garantir a reprodução e expansão do capital, o Estado consegue viabilizar o “milagre econômico”, porque é ele quem controla a classe operária; é ele quem determina o nível dos salários; é ele quem passa a ter interesse na reprodução do lucro de suas empresas. Desse modo, consolida-se no Brasil o cenário para a reprodução ampliada do capital, sobretudo a partir de 1964 com a ditadura militar, pois o movimento¹⁶ intrínseco à lógica imperativa desse sistema de expandir-se e acumular realizar-se-á, com maior intensidade, somente a partir de 1967 quando se inicia a segunda fase do processo de implantação da indústria pesada no país.

Assim, caracterizado pelo investimento no setor industrial e buscando elevadas taxas de crescimento econômico, o “*milagre econômico*” só se realizou mediante a reestruturação dos mecanismos de financiamento – público e privado – derivados das reformas bancária e fiscal da segunda metade dos anos de 1960, bem como dos estímulos decorrentes da conjuntura extremamente favorável da economia internacional¹⁷ (NEGRI, 1996).

A isso se pode acrescentar o papel desempenhado pelo II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento) que, inserido numa proposta de superação do atraso no setor de bens de produção, foi uma das principais políticas econômicas adotadas durante a ditadura militar, pois

¹⁶ A propósito desse movimento de consolidação do capitalismo industrial no Brasil, cabe destacar que “com o Plano de Metas e a industrialização substitutiva foram implantadas as indústrias pesadas, de bens duráveis etc; tendo por base um vigoroso tripé formado pelas empresas transnacionais, estatais e privadas nacionais que completará a industrialização com a autodeterminação do capital. Neste processo, o papel do Estado foi ampliado, desempenhando um papel estruturante, articulando os interesses capitalistas, definindo através do planejamento as fronteiras de expansão e mobilizando excedentes financeiros capazes de assegurar a industrialização brasileira. No entanto, o Estado nacional manteve um padrão de intervenção social de baixos resultados e efeitos compensatórios ou distributivos, caracterizado por uma postura meritocrática-particularista” (MATTOSO, 1995, p.123).

¹⁷ Conforme Eliziário Andrade (2000) com a ditadura militar e com a conjuntura internacional favorável verificar-se-á um conjunto de mudanças (reforma fiscal, financeira, administrativa, industrial etc) que visava impor uma política brutal de arrocho salarial, voltada à elevação da taxa de lucro, mas que conseqüentemente endividava o país em escala ampliada. Este movimento político-econômico inaugurou do final dos anos 1960 até início dos anos 1980, o chamado “Milagre Econômico” (ANDRADE, 2000).

responsável pelo êxito na substituição de importações de produtos intermediários, garantiu a reprodução interna do capital industrial. Nesse sentido, pode-se destacar também que, na medida em que se consolidou a estrutura industrial brasileira ocorreu o processo de modernização no setor agroindustrial, ampliando desta maneira e, em larga medida, a interdependência das relações técnicas entre agricultura e indústria nacional.

Desse modo, cabe destacar que a estrutura tecnológica montada pelas indústrias de bens de capital para atender aos objetivos de modernização da agroindústria canavieira se deu mediante a participação do capital estrangeiro. Tanto é verdade, que a Zanini só conseguiu conquistar o mercado de bens de capital, nos anos 70, porque inovou, formou e associou-se tecnologicamente a empresas estrangeiras (dinamarquesas, suíças, e alemãs), o que lhe garantiu posição de destaque no cenário econômico nacional.

Diante disso, é possível afirmar que a Zanini não teria se expandido sem a participação do capital estrangeiro e o financiamento do Estado (via BNDE) para a concretização de seus planos de expansão e desenvolvimento tecnológico nos anos 60 e 70. A visualização desse processo, todavia, só é possível mediante o relacionamento das transformações desencadeadas pelo período do “*milagre econômico*” com as políticas econômicas do I e II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento) e a grande expansão industrial por que passou a Zanini durante a década de 1970.

É o que podemos verificar por meio do relato de Maurílio Biagi Filho, ex-presidente do grupo Zanini e um dos principais administradores da Zanini S/A Equipamentos Pesados. Indagado acerca dos principais fatores responsáveis pela expansão da Zanini desde a época da Oficina ele assinalou que foi uma seqüência:

(...) Depois do Ivano Galassi, a empresa começou a crescer, começou a copiar caldeiras, fez-se a primeira caldeira, a primeira moenda, ainda toda de rastelo de chapa, porque não tinha fundição, e essa primeira caldeira foi para a Usina Albertina (...) Depois do Ivano, quando a Zanini já tinha crescido, sempre com o Ettore à frente da parte industrial, meu pai (...) sentiu a necessidade de fazer um planejamento e ir ao BNDE. Ele foi atrás de uma pessoa que pudesse dar uma estrutura mais técnica. Foi quando encontrou um amigo dele, o Sr. José Rossi Jr., que estava na CESITA (...) Ele falou com o Dr. Rossi, que tomou a decisão de vir para cá como sócio tendo uma participação na Companhia. Eles fizeram um

*plano e levaram ao BNDE (...) O BNDE aprovou o primeiro projeto de expansão e ela começou a ser feita, mas com a Oficina funcionando na cidade*¹⁸.

A partir desse relato é possível notar que tais mudanças desenvolveram-se num duplo sentido: infra-estrutural e técnico-organizacional. Por um lado havia a preocupação de se expandir o espaço produtivo e à infra-estrutura industrial da empresa; por outro, as inovações tecnológicas e organizacionais do processo produtivo. Ambas as mudanças eram o foco central da nova empresa que surgia com a expansão. A este respeito, seu empresário, Maurílio Biagi Filho, conclui que foram três os fatores importantes para o crescimento da Zanini naquele período: 1) a tecnologia copiada por meio de *joint ventures* e acordos comerciais; 2) o financiamento do BNDE, responsável pela expansão da infra-estrutura fabril da empresa; 3) e por fim, mas não menos importante, a participação efetiva do Estado por meio de políticas econômicas direcionadas especificamente para os setores sucroalcooleiro e metalúrgico, como foi o caso do Proálcool. Este, aliás, – enquanto programa econômico elaborado pelo Estado – desempenhou papel fundamental na expansão de empresas como a Zanini, pertencente ao setor metalúrgico produtor de bens de capital (máquinas e equipamentos), destinados ao abastecimento do setor agroindustrial, especialmente usinas e destilarias dedicadas à produção de álcool combustível.

Nesse sentido, é importante destacar que, segundo Barjas Negri, as políticas de descentralização industrial realizadas pelo governo militar durante os anos 70, sobretudo com as medidas de interiorização das indústrias no Estado de São Paulo, tiveram com o Proálcool alguns impactos interessantes sobre as indústrias do ramo de máquinas e equipamentos. É o que se pode dizer com o caso da Zanini enquanto resultado desse processo de interiorização da indústria. Ou seja,

Instituído pelo governo federal em 1974, o Programa Nacional do Álcool impactaria positivamente a indústria do interior do Estado de São Paulo em pelo menos dois aspectos: o primeiro, porque a indústria brasileira produtora de equipamentos para o parque sucroalcooleiro tinha condições de atender a toda a demanda nacional sem precisar recorrer às importações e, mais do que isso, localiza-se no interior de São Paulo, mais precisamente, nas regiões açucareiras de Piracicaba e Ribeirão Preto; e o segundo, porque a dinâmica agrícola paulista respondeu mais prontamente que os demais Estados ao Programa Nacional do Álcool (...) Assim, quase todas as destilarias de álcool instaladas no país foram

¹⁸ Entrevista realizada em 21 de abril de 2007 com Maurílio Biagi Filho, ex-presidente da Zanini S/A, durante os anos 1980 e 1990.

produzidas no interior de São Paulo, assim como a produção dos demais equipamentos e acessórios, como moendas, turbinas, redutores e aparelhos de caldeiraria leve e pesada (NEGRI, 1996, p. 187).

Desnecessário dizer, portanto, que tanto a Dedini em Piracicaba quanto a Zanini em Sertãozinho foram, no período considerado, as principais responsáveis pela concretização do Proálcool, o que vale dizer também, em que pese a dependência técnica da agroindústria, que tal Programa foi fundamental para a expansão capitalista destas empresas, que competiam no mercado nacional pelo fornecimento de máquinas e equipamentos para o setor sucroalcooleiro.

Entretanto, cabe destacar que o Proálcool só foi possível graças à crise do Petróleo em 1973 e a crise da agroindústria canavieira. Segundo Shikida,

A crise do petróleo gerou um “gargalo” no processo produtivo, e este propiciou um ambiente favorável ao surgimento de várias opções; nesse caso, foram o uso do álcool, do carvão e do óleo vegetal. Contudo, a crise da agroindústria canavieira acabou favorecendo a “orquestração” de interesses que levou o país a optar pelo Proálcool (SHIKIDA, 2004, p. 229).

Dessa perspectiva é interessante notar o conjunto de interesses aglutinados em favor da expansão do capital industrial no Brasil. A contradição em movimento que orienta o modo de produção capitalista traz, nesse momento, como componente fundamental do seu funcionamento, a participação do Estado em sua estruturação. No caso brasileiro, isso é evidente sobretudo no período do “*milagre econômico*”, período no qual se aglutinaram interesses comuns tanto do Estado, como do capital nacional e estrangeiro.

A “*orquestração*” de interesses para viabilizar o Proálcool englobou os empresários das usinas e destilarias, o Estado, o setor de máquinas e equipamentos e a indústria automobilística. Para os usineiros tratava-se de diversificar a produção, de “criar” um novo mercado diante das freqüentes crises da economia açucareira. A questão crucial que se colocava para a agroindústria canavieira era o que fazer com um parque produtivo que precisava avançar tecnologicamente e que estava com tendência à sobrecapacidade. Para o Estado, os interesses nesse Programa resumiam-se nos objetivos nele contidos, quais sejam: economia de divisas; diminuição das desigualdades regionais de renda; crescimento da renda interna; geração de empregos; e expansão da produção de bens de capital. Nesse ínterim, esse Programa também era, e ainda é, importante para a continuação das vendas de máquinas e equipamentos para a agroindústria canavieira (...) Com o Proálcool, o setor de máquinas e equipamentos (indústrias de bens de capital) vislumbraram um quadro de continuidade do crescimento que havia sido iniciado ao final da década de 1960 e que atingiu o seu auge no período do “milagre” econômico do país. Especificamente para a indústria

automobilística, a crise do petróleo obstaculizava, de certa forma, a continuidade da política rodoviária peculiar ao desenvolvimento econômico brasileiro, e o carro movido a álcool despontava como uma alternativa possível de viabilização (Idem, p. 230).

Portanto, durante o período de expansão do Proálcool, pode-se dizer que houve uma orquestração de interesses aglutinados pelo Estado. Este, aliás, foi o principal fomentador do programa, quer seja sob a forma de financiamentos e incentivos creditícios, quer seja com incentivos fiscais, subsídios e/ou incentivos de preços. Enfim, tudo para garantir, em nome da expansão do capital industrial, o crescimento econômico do país.

Na esteira desse processo, como salientamos anteriormente, encontravam-se as empresas produtoras de bens de capital e dentre elas a Zanini. Sua participação no fornecimento de máquinas e equipamentos para viabilizar o Proálcool foi imprescindível, uma vez que o grupo Zanini havia se constituído num grupo financeiro-industrial monopolista que não só conquistou, mas passou a controlar, na época, mais de 60% do mercado em que atuava.

Cabe destacar, portanto, que esse grupo constituiu-se também em razão da expansão da agroindústria canavieira; afinal, foi pela necessidade de abastecer as usinas de Maurílio Biagi (pai) que a Oficina Zanini Ltda foi criada nos anos de 1950. Ou seja, tratava-se de um monopólio do capital, que se estendia da agricultura – sendo os usineiros grandes latifundiários, produtores de cana-de-açúcar e álcool – até o domínio do mercado de bens de capital por uma das maiores indústrias metalúrgicas do Estado de São Paulo, a Zanini S/A Equipamentos Pesados. O exemplo desse domínio fica por conta do projeto (tecnológico) criado pela Zanini durante a vigência do Proálcool, conhecido como projeto “*chave na mão*”.

Segundo Mário Garrafa, esse projeto tinha por objetivo “*produzir uma usina 100%, desde a terra, a parte de transporte, plantio de cana até o seu processamento*”¹⁹. Em outras palavras significa dizer que a Zanini era capaz de produzir e planejar, sozinha, a produção e instalação de uma usina de açúcar e álcool completa, demonstrando o seu domínio tecnológico e produtivo no setor de bens de capital, responsável pelo fornecimento de máquinas e equipamentos à agroindústria canavieira.

Portanto, foi nesse período de expansão do Proálcool que a Zanini expandiu largamente seu capital, ampliando sua tecnologia e produtividade no que se refere ao abastecimento, construção e manutenção das usinas de açúcar e álcool. Todavia, esse momento favorável à expansão

¹⁹ Entrevista realizada em 3 de abril de 2007 com Mário Clóvis Garrafa, presidente do CEISE.

produtiva das indústrias metalúrgicas brasileiras que atendiam o setor sucroalcooleiro não suportou a crise econômica dos anos de 1980 e entrou em decadência.

Entre 1979 e 1982, a política monetária e fiscal estadunidense desencadeou, através da violenta alta da taxa de juros, a ruptura da chamada “crise da dívida externa”, obrigando a maioria dos países devedores a implantar políticas ortodoxas de ajustes macroeconômicos: cortes nos gastos públicos, restrições monetárias, altos juros, arrocho salarial etc. Com efeito, tais medidas implicaram em cortes de partes da demanda interna, deslocando-a para a geração de excedentes mercantilizáveis no exterior para o atendimento do serviço financeiro da dívida (CANO, 1995; MATTOSO, 1995).

Assim, os ajustes econômicos implementados para controlar a crise da dívida externa minaram as bases financeiras do Estado brasileiro, deprimindo violentamente os gastos públicos com investimentos. Com isso, se aprofundou a crise econômica à qual o país não estava isento. Dessa forma, a década de 1980 representou para a indústria brasileira um desempenho considerável sofrível, pois os resultados das políticas de ajustes macroeconômicos afetaram amplamente o crescimento e a expansão industrial que vinham sendo alcançados desde o período do “*milagre econômico*”.

Assiste-se, com isso, a uma redução do peso relativo de alguns setores, como é o caso das indústrias de bens intermediários e de bens de capital, que foram as mais afetadas pela crise, porque dependiam em larga medida dos financiamentos estatais. Tanto que durante o período que vai de 1980 a 1990, o produto da indústria de transformação decresceu, de acordo com os dados apresentados por Negri (1996), algo em torno de 6,4%. Apesar desse decréscimo é preciso enfatizar que a indústria de transformação passou por um movimento cíclico ao longo da década. De 1981 a 1983, há uma recessão com elevados índices de crescimento negativos; no período compreendido entre 1984 a 1986 destaca-se a recuperação do ritmo de crescimento industrial; já entre 1987 e 1989 ocorre a desaceleração desse ritmo em decorrência da inflação crônica (NEGRI, 1996); a partir de 1990 a indústria de transformação mergulha numa nova recessão, mas agora marcada pela abertura comercial, à qual as empresas tiveram que se adaptar para sobreviverem na nova ordem imposta pelo padrão de acumulação flexível do capital.

Segundo Barjas Negri, “*a taxa de crescimento do produto da indústria de transformação brasileira reduziu-se de 11,3% em 1986, para apenas 1% em 1987 e tornou-se negativa em 1988 (-3,4%)*” (1996, p. 158). Sendo assim, a década de 1980 para a indústria de transformação em

geral e para a Zanini enquanto produtora de bens de capital, em particular, foi marcada por variações ora positivas ora negativas em seu processo de acumulação e expansão.

Assim, até a segunda metade dos anos de 1980 pode-se dizer que a Zanini conseguiu manter o padrão de acumulação alcançado em anos anteriores. Mas a partir de 1985, com a desaceleração do Proálcool, ela mergulhou numa crise financeira sem precedentes em sua história. Esta crise pode ser associada a um conjunto de fatores macro e microeconômicos determinantes, mas no caso da Zanini, um fator em particular é de suma importância para a compreensão de sua crise e desestruturação, isto é, a especialização de sua infra-estrutura produtiva para atender o mercado de açúcar e álcool, que se expandiu durante a vigência do Proálcool, mas que tão logo se desregulamentou provocou uma crise generalizada em toda a cadeia produtiva das indústrias metalúrgicas e de bens de capital.

Isso quer dizer, portanto, que desde sua origem, em 1975, o Proálcool trouxe consigo a dependência dos setores (agroindustrial canavieiro e de bens de capital) em relação ao Estado, de modo que a crise financeira deste abalou as estruturas produtivas daqueles. Desse modo, com a redução dos investimentos estatais, as indústrias de bens de capital mergulharam numa grave crise econômica.

Por essa razão, os anos seguintes a 1985 (ante-sala da reestruturação produtiva), período em que se iniciou a desregulamentação do Programa Nacional do Alcool, foram terríveis para os trabalhadores dessas indústrias. Porque diante da situação econômica desfavorável nos anos de 1980, elas passaram a adotar medidas restritivas em relação a produção. Em outras palavras, isso significou para os trabalhadores desemprego em massa e precarização das condições de trabalho como parte das estratégias e práticas de gestão, cujas medidas visavam reduzir custos e garantir, apesar da crise, os lucros do capital. Paralelamente a isso, assistiu-se, durante os primeiros anos da década de 1990, a um conjunto de mudanças estratégicas operadas por essas indústrias para se adaptarem às novas determinações do mercado impostas pela abertura da economia nacional ao mercado mundial. Para tanto, buscaram novas técnicas de gestão e organização do trabalho que, aliadas às novas tecnologias produtivas, instauraram um novo padrão de acumulação para essas empresas industriais²⁰.

²⁰ A consequência disso para os trabalhadores são inúmeras, mas se pode destacar algumas mais relevantes, como o desemprego e os impactos que ele gerou sobre a mobilização da classe trabalhadora nos anos de 1990. Além disso, também se pode citar a fragmentação da classe, imposta pelas novas formas de organização do trabalho que cooptam

Embora se destaque a desregulamentação do Proálcool como um dos fatores determinantes da crise que atingiu a Zanini durante a segunda metade da década de 1980, não se pode desconsiderar as estratégias empresariais (conservadoras) ao longo do período de vigência do Programa, pois é possível notar uma administração ancorada nos modelos de gestão que caracterizaram o padrão fordista de produção, isto é, modelos orientados para a produção em larga escala. Dessa forma, durante o período de vigência do Programa Nacional do Álcool, a empresa apostou todas as suas fichas no setor sucroalcooleiro, especializando-se na produção de destilarias e usinas de açúcar e álcool.

Isso foi apontado como uma das razões elencadas por Maurílio Biagi Filho para explicar os motivos da crise da Zanini. Para ele, a crise:

(...) foi muito mais uma crise gerada por excesso de crescimento, e um crescimento desordenado, e em uma aposta numa coisa que não funcionou: concorrência acirrada (...) Zanini e Dedini (...) que concorriam e fizeram uma coisa do ponto de vista empresarial muito bonita. A Zanini apostou em escala, apostou que em vez de produzir um, produzir dez por mês, em vez de dez, cinquenta por ano, o que poderia baixar muito os seus custos. Assim, jogou todas as suas fichas nisso. Em tese estava perfeito, mas no caso da Zanini isso não funcionou. Com isso, ela assumiu a liderança do mercado, obrigando a Dedini a partilhar e vice-versa. Mas a Zanini era muito mais agressiva. Então, essa coisa moderna que na ocasião era perfeita, isto é, na teoria era perfeito, mas na prática nem sempre, a Zanini começou a perder dinheiro. Eu diria a você que em todas as usinas do Brasil há um pedacinho da Zanini e da Dedini. É uma coisa que as vezes o próprio usineiro, que como eu não entende. Eu lembro que quando a gente fez a MB [Maurílio Biagi] em nove meses, que foi um sucesso absoluto, veio o Figueiredo inaugurar, vários ministros de Estado, de São Paulo... Depois que a gente estava funcionando, um dia chegou o Clésio Siciliano com uma fichinha pra mim e falou: “Maurílio, fizemos a conta lá na Zanini e a MB deu prejuízo, você pagou um milhão, mas custou um milhão e duzentos”. Eu falei: “pô Clésio, já está funcionando, já está tudo pago.” Então eu não acreditei, só me caiu a ficha quando muitos anos depois eu assumi a Zanini. Ele tinha razão (...) se a Zanini tivesse combinado com os clientes de se fazer a preço de custo com apenas uma margem de 5%, a história teria sido diferente, ela seria outra. Não tinha tempo, havia inflação, o material era aquela loucura... Para você ter uma idéia, quando se inaugurou a Villariz em Araraquara, onde está a IESA hoje, nós entupimos a Zanini de serviço. Então aqui em Sertãozinho surgiram várias pequenas indústrias de fundo de quintal. Eu me lembro de que saía um funcionário da Zanini e ela financiava um torno para ele, instalado na casa dele, onde o cara começava a trabalhar para a Zanini. Então foi um boom, que é o resultado que está aí hoje. Isso, na minha visão, foi o principal fator da

a subjetividade operária, desmobilizando-a politicamente e individualizando-a para a intensificação da exploração do trabalho em nome do capital.

*crise da Zanini, que acabou sendo uma crise financeira em função da perda de dinheiro que ocorreu com suas apostas*²¹.

A partir deste relato, podem-se verificar duas razões envolvendo o caso da crise da Zanini. A primeira tem a ver com a visão do empresário acerca dos equívocos cometidos no passado a respeito dos modelos de gestão adotados pela Zanini que, certamente, contribuíram para sua desestruturação. A segunda razão, decorrente da primeira, implica nos impactos que a desestruturação da empresa acarretou sobre os trabalhadores, principalmente no que se refere ao desemprego.

Para explicar tais razões, as palavras dos trabalhadores entrevistados são extremamente esclarecedoras. Segundo Pedro, supervisor de qualidade, na empresa há 28 anos, um dos fatores responsáveis pela crise na Zanini “*eram as vendas equivocadas e os projetos grandes que se faziam sem o conhecimento de sua totalidade*”. Além disso, ele atribui a crise:

*(...) ao grande número de gente que tinha dentro da empresa, era muita gente. Hoje, se você for à Dedini, são 1200 funcionários, a Zanini chegou a 5 mil, e eu não acho que o volume de serviço que tem hoje era muito diferente do que tinha na época. A ingerência, eu acho, foi o maior problema*²².

Em outro depoimento também se aponta algumas causas da crise da empresa ao assinalar a processualidade do que foram os anos de 1980 em termos de desemprego em massa e da má administração dos gestores no período. Nesse sentido, ainda se destaca a sazonalidade do tipo de indústria que se tornou a Zanini após a desaceleração do Proálcool. Assim, a respeito da crise que atingiu a Zanini nos anos de 1980, o Sr. Gomes destaca que

(...) foi a partir de 1987 e 1988 que a coisa começou a ficar feia e que mandaram muita gente embora, foi o maior fracasso. Parecia que as portas iriam se fechar. Houve uma época em que montaram um equipamento para a Serra dos Carajás (mineradora), tinha gente demais, tinham empreiteiras trabalhando, havia muita

²¹ Entrevista com Maurílio Biagi Filho, 2007

²² Entrevista realizada em 18 de março de 2007 com Pedro Donizetti Martinelli, supervisor do setor de qualidade da Dedini S/A. A propósito de seu relato, é interessante observar que não é de se duvidar que a capacidade produtiva da Dedini seja maior atualmente do que na época da Zanini. A conclusão disso não é o fato de que a empresa aumentou simplesmente sua capacidade produtiva apenas com a inovação tecnológica, mas ao contrário, que ela, ao reorganizar o processo produtivo, de acordo com os novos modelos de gestão, intensificou o ritmo de trabalho, aumentando assim a exploração sobre o trabalhador e por consequência a produtividade do capital. Por essa razão, a empresa de hoje produz muito mais com muito menos trabalhadores no chão-de-fábrica.

*gente trabalhando dia e noite, foi uma época muito boa, mas no fim dos anos de 1980 a coisa desandou e foi muita gente embora (...).*²³

Diante disso, pode-se concluir que além da conjuntura econômica desfavorável às indústrias de bens de capital e da desaceleração do Proálcool, havia também outros fatores internos na empresa que contribuíram para sua decadência, já que a década de 1980 representou, ainda que de maneira restrita, o início do processo de reestruturação capitalista no Brasil, entendido como forma de sobrevivência das empresas no mercado em que atuam. Isso permite dizer que as estratégias adotadas pela Zanini, tal como descritas e assinaladas pelos trabalhadores entrevistados, já não eram compatíveis com o novo padrão de acumulação flexível que passou a vigorar no mundo desde os anos 1970.

Assim, considerando o tipo de indústria em que se constituiu a Zanini, com mais de 5 (cinco) mil trabalhadores, organizados e administrados verticalmente conforme o modelo de gestão e processo de trabalho taylorista/fordista; a desaceleração do Proálcool ocasionada pela crise econômica que inviabilizou a continuidade dos investimentos estatais; os problemas internos gerados pela má gestão da empresa, enfim, tudo isso, configura algumas das razões que se pode apontar sobre a crise da Zanini e as possíveis causas de sua reestruturação produtiva nos anos 90.

1.4 Da crise à reorganização do capital: a fusão entre Zanini e Dedini nos anos 90

A respeito da crise (e suas múltiplas determinações) que atingiu a Zanini na década de 80 e que foi a responsável por sua desestruturação durante os anos de 1990, pode-se afirmar, segundo informações pesquisadas em jornais locais da cidade, que a empresa, apesar de vinculada ao Proálcool de forma efetiva, já apresentava sinais de crise financeira desde 1983. Esta, segundo o jornal (MOMENTO ATUAL, 1987), *“foi crescendo e em 1986 a situação já era bastante difícil, atingindo em 1987, o seu ápice, fechando o ano com um prejuízo de aproximadamente US\$ 40 milhões de dólares”*.

²³ Entrevista realizada em 22 de março de 2007 com o Sr. Gomes, soldador da Dedini S/A. Nesse depoimento é possível perceber que com o fim dos investimentos estatais na indústria, uma nova situação econômica se instaura, isto é, com a crise financeira e fiscal do Estado cessam-se as demandas geradas pelo Estado, obrigando as empresas a se ajustarem à nova realidade do mercado de bens de capital, mas agora, com novas diretrizes, normas e padrões internacionais de produção e qualidade.

Segundo a análise e explicação dada ao jornal pelo então diretor administrativo e financeiro da empresa, Aristides Ferraz Marcondes de Souza, “uma das razões pré-falimentar a que chegou a empresa foi sua exagerada participação no Proálcool, auxiliada por diversos problemas administrativos” (Idem, 1987). Por essa razão, muitas mudanças foram operadas não só no quadro administrativo, mas também produtivo, principalmente no que se refere às atividades ligadas ao álcool. Dessa maneira, a Zanini foi se alterando e se reestruturando na medida em que se revitalizava das crises recorrentes que haviam lhe atingido²⁴. Por meio de contratos de tecnologia, a empresa passou a explorar outros setores do mercado antes abandonados em função do Proálcool. Portanto, a Zanini diversificou a produção – para mineração, energia, papel e celulose, petroquímica e portos – como forma de sair da crise que a arrastava desde o início da década de 1980.

Conforme Aristides – diretor da empresa em 1987 – a Zanini é de um setor onde os investimentos de capitais são muito significativos, o que pode colocar tudo a perder, caso haja alguma crise econômica. Em geral, afirma o diretor, o bem de capital, que é o produto por excelência da Zanini representa “*o termômetro das evoluções e involuções da economia*”, porque se pode verificar um avanço ou retrocesso do setor, na medida em que a economia apresenta índices de crescimento ou de estagnação. Em outras palavras, a Zanini – por ser “*fábrica de fábricas*” – “*crece quando os seus clientes estão investindo em ampliações ou quando há o surgimento de novas unidades industriais*”, por isso é possível sentir quando a economia está crescendo ou decrescendo (*Momento atual, 1989*).

Por conseguinte, dentre as inúmeras razões que podem ser elencadas para compor um quadro explicativo da desestruturação da Zanini, destaca-se a característica do setor de bens de capital como sendo um fator de instabilidade diante de uma economia em transformação. Já que a Zanini surgiu num momento de avanço da economia brasileira, que foi o período do “*milagre econômico*”, ela surgiu com uma estrutura de grande porte, mas inteiramente dependente e atrelada a um sistema econômico estável, onde havia um mínimo de planejamento, pois os seus

²⁴ Nesse caso, cabe destacar que, de acordo com a pesquisa feita nos jornais da cidade nos anos 1980 havia naquela época uma preocupação com o Proálcool, em virtude das políticas desregulamentadoras que o governo brasileiro vinha implementando para o setor. Isso acarretou uma reação dos empresários da agroindústria e principalmente os do setor produtor de bens de capital, que reivindicavam a continuidade do programa e melhores subsídios, já que a situação econômica do setor não era das melhores. A desregulamentação do Proálcool representava, portanto, um golpe duro sobre as indústrias metalúrgicas, que passavam por uma crise aguda desde o início da década. Não surgiram alternativas. Com o fim do programa, as empresas foram obrigadas a se diversificarem e se reestruturarem se quisessem recuperar suas bases produtivas e seus padrões de acumulação.

produtos industrializados possuíam um ciclo de produção bastante longo, e isso numa economia instável representa uma vulnerabilidade econômica, que desmobiliza qualquer tentativa de acumulação e expansão do capital.

Em 1987, destacou Aristides Ferraz, que,

(...) a empresa tinha nove grandes projetos com cerca de 80% de pagamentos liberados, enquanto a produção destes equipamentos estava próxima dos 10%, apresentando assim uma defasagem de aproximadamente 70% resultante dos problemas anteriores” (MOMENTO ATUAL, 1989).

Desta forma, o não cumprimento dos prazos tinha se tornado uma característica marcante da Zanini naquele período de crise. Conseqüentemente, o atraso na produção tornava cada vez mais escassos os recursos que, por sua vez, comprometia a imagem da empresa junto aos seus clientes. Essa situação inaugurou, portanto, um período de reestruturação e adaptação da Zanini à crise econômica e às novas exigências do mercado, desenvolvendo novas formas de gestão mais eficientes, maior credibilidade técnica, novas formas de produção e organização do trabalho, bem como a implantação de um controle racional rigoroso sobre a produtividade da empresa. Com isso, ela ganhou novo alento, mas que se extinguiu tão logo a conjuntura dos anos 1990 se abriu com a eleição de Fernando Collor de Melo e seu governo neoliberal.

Para compreender esse contexto e a situação da empresa naquele momento, é importante destacar que, em 1989, a Zanini S/A contava com 2300 funcionários, que somados aos de suas empresas associadas chegava a mais de 4 mil trabalhadores. Isso sem considerar os empregos indiretos gerados por ela. Em março daquele ano, a Central Única dos Trabalhadores (CUT) e a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT) organizaram uma greve nacional, que atingiu a região de Sertãozinho, levando a grande maioria dos trabalhadores metalúrgicos a paralisarem suas atividades nas indústrias. Essa onda de manifestação grevista se alongou em Sertãozinho até o ano seguinte em decorrência da situação que vivia os trabalhadores da Zanini. Desse modo, em junho e julho daquele ano, novas greves foram deflagradas na empresa por seus 2300 operários. As reivindicações do movimento grevista eram por melhores condições de trabalho e reajuste salarial. Elas foram aceitas pelo patronato, porém, com alguns prejuízos para os grevistas, tais como perseguições e demissões.

Diante disso, a situação da empresa se agravou na medida em que os anos de 1990 não apresentaram alternativas ao setor de bens de capital ora em crise, gerada pela recessão

econômica, pois nesse momento, o neoliberalismo já havia se tornado a ideologia dominante com políticas de ajuste elaboradas e praticadas pelo então presidente eleito, Fernando Collor de Melo. Destarte, como resultado da nova conjuntura econômica e parte das novas práticas de gestão adotadas pela Zanini, em julho de 1990, o jornal “*Momento atual*”, trazia a seguinte manchete “*Zanini diminui quadro de pessoal*”.

A Zanini S/A. Equipamentos Pesados demitiu (...) 220 funcionários da empresa, número que corresponde a 10% do total de empregados. A medida foi resultado de uma queda expressiva dos pedidos em carteira da Zanini após a decretação do plano Collor, em 15 de março. Com o processo recessivo que atinge o Brasil, o setor de bens de capital, do qual a Zanini faz parte, foi duramente sacrificado. Sem recursos, sem investimentos e com a recessão, o setor demitiu, de março a junho, mais de 11 mil trabalhadores, o que corresponde a 11% do efetivo total das indústrias da área (*Momento atual*, 1990).

Com isso, pode-se notar que a situação não era favorável, embora o novo diretor administrativo Marcelo Nogueira acreditasse que não, e dissesse que as demissões não foram provocadas pela greve dos trabalhadores da Zanini naquele ano. Segundo ele, “*o único e maior problema é a retração do setor de bens de capital que no mês de junho (1990), utilizou apenas 47,2% da capacidade instalada, o menor nível de toda a história*” (MOMENTO ATUAL, 1990). Para Nogueira, naquela época, somente a retomada dos investimentos e o crescimento das vendas poderiam determinar a recuperação das indústrias fabricantes de equipamentos pesados. Todavia, num contexto de instabilidade econômica e ajuste neoliberal²⁵, estas medidas jamais se concretizariam. Por isso, destaca o diretor, “*a Zanini tentou todas as alternativas antes de iniciar o processo de demissões*” (Idem). Várias medidas foram tomadas, como a redução em 25% nos salários e na jornada de trabalho. Porém, ambas foram fracassadas. Como o setor de bens de capital não apresentou sinais de recuperação, então a Zanini ficou sem condições de manter o mesmo quadro de pessoal. O processo de demissão em massa foi inevitável para o diretor administrativo da empresa.

Assim, a conjuntura econômica da época desestabilizou a então poderosa Zanini, levando-a a buscar no desemprego em massa de trabalhadores a saída para seus problemas. É o que ressaltou o jornal “*Momento Atual*” de janeiro de 1991. Segundo as notícias daquela época,

²⁵ Entendemos esses ajustes como sendo um conjunto de medidas políticas que promoveram mudanças econômicas, sociais e ideológicas. Dentre elas, pode-se destacar as inovações tecnológicas, novos métodos de gestão da força trabalho, desregulamentação do mercado de trabalho, flexibilização dos contratos de trabalho e alterações das relações de trabalho. Trataremos sobre esse assunto com mais detalhe ao longo da Seção 2.

ocorria na cidade um pacto municipal entre trabalhadores (representados pelo Sindicato dos Trabalhadores Metalúrgicos), empresários (pelo Centro das Indústrias de Sertãozinho – CEISE) e poder público (executivo e legislativo municipais) para traçar, em conjunto, medidas e políticas que pudessem amenizar a situação da crise vivenciada pela cidade e suas indústrias no contexto da conjuntura econômica do início dos anos 1990. Em uma das reuniões desse pacto municipal que havia sido marcada com urgência em função de uma greve decretada pelo Sindicato, o presidente da Zanini, Maurílio Biagi Filho, afirmou veementemente, “*estamos trabalhando para adequar nosso quadro de colaboradores à realidade da empresa*” (MOMENTO ATUAL, 1991). Em outras palavras significou o anúncio de novas demissões como forma de pressionar o Sindicato a ceder durante as negociações do pacto municipal. Segundo o jornal, o número de demitidos poderia chegar a 250 trabalhadores.

O empresário lembrou que o faturamento da empresa caiu de US\$ 100 milhões para US\$ 20 milhões de dólares. Com 1800 funcionários, a Zanini vive uma crise que está sendo sentida em todas as indústrias do seu setor, o de bens de capital. Ele ressaltou que “*nós já deveríamos ter adequado nosso quadro de colaboradores há mais tempo, mas sempre tínhamos a esperança de que a situação nacional mudasse. Infelizmente isto não ocorreu e não há quaisquer indícios de que ocorra nos próximos meses*” (MOMENTO ATUAL, 1991).

Portanto, nesse quadro de contradições e transformações econômicas, sociais e políticas pelas quais a Zanini vinha se desestruturando, a empresa passou a ser um negócio inviável para seus empresários. A saída encontrada por seus gestores foi atender às novas exigências impostas pela lógica da concorrência de um novo padrão de acumulação flexível de capital, que já vinha se desenhando no Brasil desde meados dos anos 1980, mas que ganhou força somente nos anos 1990 com as políticas neoliberais de abertura comercial e novos padrões de produção e qualidade, exigidos pelo mercado mundial.

Nesse sentido, diante dos sinais de crise e esgotamento, experimentados pela empresa desde meados dos anos de 1980, surgiu a possibilidade na década de 90 de realizar a fusão com a M. Dedini Metalúrgica de Piracicaba-SP que, por causa da crise enfrentada pelo setor de bens de capital, também se encontrava em condições economicamente instáveis.

Dessa forma, visando à sobrevivência no mercado nacional, bem como a possibilidade – diante da abertura comercial – de novos negócios, as duas empresas (Zanini e Dedini) realizaram

em fevereiro de 1992 a fusão entre seus capitais e ações, da qual surgiu uma nova empresa, a DZ S/A. Engenharia, Equipamentos e Sistemas. De acordo com o jornal da época,

O processo de fusão foi anunciado em solenidade realizada em São Paulo, com a presença, entre outros, do ministro da Infra-estrutura, João Santana. O protocolo de intenções prevê, num prazo de três meses, a complementação dos procedimentos jurídicos e financeiros que resultarão na criação da nova empresa. O protocolo foi assinado por Maurílio Biagi Filho, presidente do Grupo Zanini, por Dovílio Ometto, presidente do Grupo Dedini, e por representantes do Banespa e do BNDES, instituições que acompanharam as negociações sob a coordenação do Banco Iochpe S/A. (...) A nova empresa manterá os nomes Dedini e Zanini como marcas de prestígio destinadas a valorizar os equipamentos produzidos e as atividades de apoio desenvolvidas para os mercados interno e externo, nas áreas de influência de cada uma das empresas originais (MOMENTO ATUAL, 1992).

Portanto, com a fusão inicia-se o processo de reorganização do capital industrial na cidade de Sertãozinho, visando atender as exigências no novo padrão de acumulação flexível. Pois, segundo o jornal, o objetivo da DZ S/A com a fusão das empresas é proceder à complementação de um processo de reestruturação já iniciado tanto na Dedini como na Zanini. Dessa forma, a nova empresa não foge das novas políticas de ajuste neoliberal que passam a vigorar no Brasil nos anos 1990. O tom dos discursos é marcado pela nova capacidade competitiva, já que a DZ pode agora penetrar e conquistar mercados externos de elevada sofisticação tecnológica e grande significado econômico.

Em comunicado²⁶ enviado aos trabalhadores da Zanini para explicar a fusão fica evidente a ideologia das novas práticas de gestão, orientada para ações de reestruturação e ajustes econômicos sobre a empresa.

Após demoradas negociações, desenvolvidas sempre em grande harmonia e orientadas por uma moderna visão de mercado, a Zanini S/A. Equipamentos Pesados está assinando hoje com a M. Dedini S/A. Metalúrgica os documentos formais que nos permitirão a formação de uma nova e grande empresa, destinada a ampliar nossa participação no mercado interno e, de outra parte, voltada para a conquista de novos e importantes clientes no mercado externo (*Zanini S/A. Equipamentos Pesados, 1992*).

²⁶ Em entrevistas realizadas com dois dos trabalhadores da Zanini que haviam participado como coordenadores da Comissão de Fábrica conseguimos junto a eles ter acesso a alguns documentos referentes à fusão entre a Zanini e a Dedini, bem como jornais internos à empresa e relatórios, elaborados pela Comissão de Fábrica sobre a situação em que se encontrava a empresa. Portanto, boa parte das informações coletadas concernentes à situação da empresa, obtivemos junto aos trabalhadores entrevistados.

Nesse sentido, a nova empresa nascida da fusão entre Zanini e Dedini tinha como premissa fundamental a competitividade, característica imprescindível para a nova configuração da economia mundial, segundo a ideologia neoliberal. Nota-se, portanto, que a DZ S/A. se constitui num contexto de transformação e adaptação das indústrias de bens de capital à nova lógica do mercado. O que pode ser demonstrado conforme as intenções do Protocolo assinado no momento da fusão cujos objetivos estavam voltados para

(...) aprimorar a capacitação tecnológica necessária à implantação de novos programas industriais que a DZ oferecerá a clientes nacionais e internacionais. Tais programas resultarão da reorganização dos processos produtivos e do atendimento aos requisitos do PCI – ‘Programa de Fomento à Competitividade Industrial’ –, que vem sendo implementado pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), com ênfase para a qualidade de produtos e serviços e a produtividade das empresas (DZ.S/A ENGENHARIA, EQUIPAMENTOS e SISTEMAS, 1992).

Portanto, a nova empresa caracterizava-se pela flexibilidade e diversidade produtiva, marcas registradas da configuração do novo padrão de acumulação do capital. Assim, sua constituição esteve, desde o início, orientada para o mercado, de tal forma que seus produtos surgem vinculados às necessidades geradas pela lógica mercantil num quadro de possibilidades de atuações da nova companhia. No que diz respeito ao mercado nacional, a DZ estaria, segundo o comunicado enviado aos operários, voltada à produção de plantas completas para usinas de açúcar e destilarias de álcool, pequenas termelétricas, aciarias, sistemas de geração de vapor, sistemas de recuperação de calor, sistema de injeção de gases em conversores, sistemas de controle de poluição ambiental, sistemas de tratamento de efluentes industriais e resíduos urbanos e sistemas destinados ao manuseio de cargas. Ademais, a linha de produtos incluirá também equipamentos, peças de reposição, reformas, melhoramentos e assistência técnica para setores como: açúcar e álcool, siderurgia, celulose e papel, cimento, mineração, química, petroquímica e outros. Dito de outro modo, após a fusão, a DZ ampliou significativamente seu horizonte de atuação, tendo por base a política de uma empresa enxuta e flexível.

Além disso, um dos objetivos da nova empresa também era a conquista do mercado externo. No plano internacional ela estaria voltada para produzir plantas completas ou equipamentos individualizados para usinas de açúcar e destilarias de álcool, peças fundidas, peças acabadas e equipamentos para usuários finais e produtores de bens de capital.

Dessa perspectiva de atuação nacional e internacional, a fusão entre duas grandes empresas do setor metalúrgico não representou, portanto, apenas uma mudança na configuração do setor de bens de capital face à crise vivenciada desde a década de 80 com a desregulamentação do Proálcool, mas uma nova formatação desse setor frente às exigências do mercado internacional. Com isso, visando a atender o padrão de acumulação flexível, não apenas a produção da nova empresa deveria se adequar às novas determinações do sistema, mas também a forma de gestão. Assim, o corpo administrativo, encarregado de operar e processar as mudanças produtivas e organizacionais necessárias à nova empresa foi constituído, visando a implantação de novos métodos produtivos (flexíveis), bem como novas formas de gestão (participativas).

Em jornal de divulgação interna à empresa, intitulado “*DZ notícias*”(1993), foi apresentado aos trabalhadores, os novos e principais gestores responsáveis pela condução da nova empresa. Eles foram caracterizados principalmente por suas afinidades e habilidades administrativas relacionadas aos modelos de gestão flexíveis e reestruturação produtiva.

Um dos novos gestores da empresa foi apresentado como entusiasta pelo modelo japonês de produção, para o qual a melhoria de resultados provém, principalmente, de uma redução racional das perdas e eliminação de desperdícios. Produto de uma conscientização individual de cada funcionário em produzir melhor e com maior qualidade, o modelo japonês, segundo o novo diretor da empresa, “coloca como maior produto a satisfação completa do cliente”²⁷.

Em apresentação de outro dirigente foi enfatizado pelo jornal o seu interesse pela “*implementação de medidas utilizadas por empresas européias*” no que se refere à “*aplicação de métodos racionalizadores do espaço*”, para aproveitá-lo da melhor forma possível com o objetivo de “*fazer as mesmas atividades num espaço menor*”. Em outras palavras, tratava-se da busca por uma empresa mais enxuta e organizada segundo os modelos de racionalização econômica, japoneses e europeus.

Tais modelos de reestruturação produtiva, que foram apresentados com entusiasmo pelos gestores da nova empresa, não ficaram apenas no plano das idéias. Eles foram pensados, elaborados e implantados na reestruturação. A primeira estratégia do novo corpo de gestores da DZ S/A. foi adequar os trabalhadores à nova realidade da empresa, o que significou redução do

²⁷ Trataremos da tentativa de se implantar o modelo toyotista de produção na Zanini somente na seção 4 deste trabalho, quando apresentaremos as práticas de gestão adotadas pela nova empresa surgida da fusão.

quadro de funcionários diante das novas práticas administrativas, impactando terrivelmente os trabalhadores.

Incomodados com as mudanças, os operários, organizados pela Comissão de Fábrica, manifestaram descontentamento com as novas medidas restritivas e gestão da empresa. Elaboraram um relatório no qual explicitavam suas indignações com a postura dos diretores da DZ. Neste relatório argumentam que foram enganados, expondo a contradição das novas formas de gestão implantadas pela empresa. Pois, se de um lado havia a exigência de um maior envolvimento dos operários com os objetivos da nova empresa, isto é, cooptar a subjetividade operária, fazendo com que os trabalhadores “vestissem a camisa da empresa”, por outro, havia o compromisso da DZ em melhorar as condições de trabalho; de não atrasar pagamentos de fornecedores e funcionários; nem demitir trabalhadores; mas nada disso foi cumprido pela empresa.

Por essa razão, os trabalhadores, via Comissão de Fábrica, levantaram dados e expuseram a verdadeira realidade da empresa, e quais os caminhos que ela estava tomando diante do quadro de expectativas geradas sobre os trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho. Pode-se dizer, com isso, que eles não só identificaram os problemas da DZ, como também demonstraram que a fusão tornava-se inviável diante da situação da empresa. Porque, segundo o relatório, ela não apresentava de forma clara, principalmente no “*chão de fábrica*”, as funções e os cargos ocupados pela gerência da empresa acarretando, portanto, inúmeros problemas de ordem operacional, envolvendo operários do chão de fábrica, chefia e gerência²⁸.

O relatório destaca ainda a presença de um “*comportamento pira*”. Era uma espécie de qualificação utilizada pelos trabalhadores para denominar a postura dos administradores da DZ em Sertãozinho. Em outras palavras, tratava-se de uma discordância gerada em função de certo beneficiamento das instalações de Piracicaba em detrimento da fábrica sertanezina. Consta ainda que, embora a DZ se propusesse democrática, ouvindo e discutindo as saídas com os trabalhadores havia, não obstante, uma postura ditatorial que sufocava qualquer autonomia antes existente entre os departamentos da empresa. O que significava a existência, conforme o

²⁸ Segundo relatos dos trabalhadores, naquele momento de transição, gerada pela fusão entre as duas empresas, não se sabia quem de fato era o patrão, ou seja, quem efetivamente gerenciava a empresa e era responsável pelas decisões tomadas no interior da fábrica. Esse foi um dos motivos, segundo os depoimentos, das dificuldades da fusão que, provavelmente, contribuíram para a cisão entre as empresas, mas o fator principal é evidente que foi a falta de rentabilidade do negócio para a família Biagi. Por isso, romperam com a fusão.

relatório, de um péssimo relacionamento das chefias e gerentes com as lideranças classistas, bem como aqueles presentes no interior da fábrica.

Enfim, a permanência da fusão entre Zanini e Dedini sob a forma de DZ S/A tornou-se inviável diante do quadro de problemas e contradições levantados pelos próprios trabalhadores a partir do relatório elaborado junto à Comissão de Fábrica. Entretanto, a exposição dos problemas da DZ por meio desse relatório engendrou a reação por parte dos diretores da empresa, no sentido de suprimir ainda mais a organização e manifestação dos trabalhadores no interior da Fábrica.

O relatório elaborado pelos trabalhadores em 1994 tinha a finalidade de elencar os principais problemas da empresa e encaminhá-los ao então sócio da DZ, Maurílio Biagi Filho, que respondeu, dizendo que não possuía mais nenhuma função executiva na empresa e que estaria encaminhando o mesmo para os diretores da DZ S/A.

Logo, a contradição entre capital e trabalho manifestou-se radicalmente na ofensiva dos diretores sobre a Comissão de Fábrica. Em comunicado enviado pela Assessoria de Recursos Humanos da DZ aos trabalhadores, decretou-se:

Considerando que a DZ vem, dia a dia, estreitando o relacionamento com os seus funcionários, na busca de um contato direto e mais próximo, como forma de aperfeiçoar e melhorar o entendimento empresa e empregado; considerando que a DZ vem mantendo contatos diretos com os Sindicatos, com os quais tem mantido reuniões nas ocasiões necessárias; considerando que a DZ através da Assessoria de Recursos Humanos, Gerentes, Chefias e Encarregados, está à disposição de seus funcionários para todo esclarecimento e auxílio social possível, visando o bem estar dos mesmos. Portanto, a DZ entende desnecessária a continuidade da Comissão de Fábrica, razão pela qual é a presente para notificar V.Sa. da sua extinção, já a partir desta data, respeitada a estabilidade de emprego, salvo prática de falta grave (DZ S/A ENGENHARIA, EQUIPAMENTOS E SISTEMAS, 1994).

Desta forma, a DZ ignorou os trabalhadores, calando seus meios de manifestação e representação social existentes no interior da fábrica. Todavia, ela não conseguiu esconder suas deficiências operacionais, financeiras e administrativas, comprometendo e dificultando a manutenção da fusão entre Zanini e Dedini.

Portanto, a fusão que tinha surgido como possibilidade de recuperação das duas empresas frente à crise do setor de bens de capital não vigorou, criando dificuldades ainda maiores, de modo que a única saída encontrada foi a cisão entre elas.

Indagado por que a cisão entre as empresas ocorreu dois anos após a junção, Maurílio Biagi Filho responde traçando uma série de razões responsáveis pelo fracasso da fusão. Obviamente que suas impressões se restringem à visão administrativa acerca do processo de fusão e cisão vivido pela Zanini. Logo, não demonstra qualquer conhecimento sobre as alterações desenvolvidas na organização produtiva da empresa, e muito menos os impactos que tal processo gerou sobre a vida dos trabalhadores. Entretanto, parece ser uma visão bastante qualificada dos bastidores e sujeitos da organização capitalista.

Segundo ele, na primeira reunião pós-fusão,

(...) ficou determinado que a Companhia (DZ) iria se desenvolver preferencialmente em Sertãozinho, por razões as mais elementares do mundo. A Dedini em Piracicaba, naquela época, era uma porção de prédios espalhados pela cidade com altos valores imobiliários, e a Zanini era uma fábrica projetada. Se fosse ao contrário, a Dedini como fábrica projetada e a Zanini como a Smar, com fábricas em muitos lugares, provavelmente iria tudo para Piracicaba. Então não era uma questão de ser Sertãozinho ou Piracicaba, mas sim de que a Zanini tinha uma coisa planejada, com um parque industrial muito mais conveniente, muito mais moderno, etc... Moral da história: isso nunca foi executado, então a primeira decisão importante logo após a fusão não foi executada. Contratamos um superintendente para a Companhia, um “cara” que tinha participado de fusões...Reunimo-nos com o Sr. Dovelio e ele perguntou se o Wolfgang Sauer poderia ser o presidente do Conselho. Então, ele chegou em mim e disse que eu era mais simpático, que eu ficaria sendo o vice-presidente de mercado, de comércio, enfim, o vice-presidente externo, o Valdir era o vice-presidente interno, o superintendente era o Sauer. Não havia presidente. Assim, eu e o Valdir éramos os dois principais executivos da Companhia. A Zanini estava recuperada. Mas aí tem uma coisa que eu me equivoquei, a Zanini tinha um corpo gerencial, um corpo de recursos humanos e a tecnologia muito melhor do que a da Dedini. Eu achava, quando estava do lado de cá, apenas, que a Dedini era mais agressiva e a Zanini não, mas era o contrário, o que eu só percebi depois de ter feito a fusão. Mas não tinha importância nenhuma porque estavam fundidas e a resultante era positiva.

Entretanto, ele acrescenta:

Aí começou certa discriminação com relação a Sertãozinho, uma discriminação que chegou a ponto de demitirem gente muito boa da Zanini em favor do pessoal da Dedini, as coisas do Valdir. Foi contratado um superintendente, Sérgio Quintelo, e a conversa que eu tive com ele foi uma só, eu falei pra ele: ‘Sérgio, você só vai ser um sucesso se a Zanini e a Dedini não existirem mais. Existe a DZ, eu não existo como Zanini e o Valdir não existe como Dedini, tudo o que ele quiser que não for a favor da DZ você deve desconsiderar’. E não foi assim. Essa vai ser uma das razões lá na frente da cisão, mas ocorreram fatos mais graves do que esse (...) Houve desvios de dinheiro, praticado pelo Valdir, mas eu não sei se

foi ele quem praticou. Eu falei para o Sr. Dovelio: “se esse dinheiro estiver aqui na Dedini eu estou super satisfeito, porque metade dele deveria estar na Zanini”, porque eram as duas roldings. Eu não sei se estava lá ou se não estava, mas ele reconheceu, e isso foi a gota d’ água para a cisão.

Assim, destaca que:

(...) foi feito um estudo, no qual se apontou que a empresa não dava lucro (...) Eu me estimulei a fazer a cisão, porque nós não íamos ter resultado. Corremos atrás e fizemos a cisão (...) Na época nós ainda tivemos que colocar quase 20 milhões de reais para sair do negócio, ou seja, foi para a DZ tudo o que tínhamos colocado, todo o patrimônio e ainda colocamos 20 milhões para sair, ou seja, para você ver a má gestão extraordinária da companhia (DZ) que não era minha. No Conselho, eu me insurigi contra isso – porque antes de sair você briga e luta (...) Então eu vi que não tinha futuro. Hoje, conversando com o Tarcísio (Dir, da Dedini), nós dois concordamos com uma coisa: se não tivesse sido feita a cisão, talvez não existisse nem Dedini, nem Zanini e nem DZ. Portanto, a fusão foi uma coisa importantíssima e a cisão também foi uma coisa importantíssima, para você ver como essa história é interessante²⁹.

Assim, em 30 de janeiro de 1995, a DZ comunica a seus funcionários de que, “*atendendo ao seu propósito de não mais atuar no setor de bens de capital, a Zanini S/A. Equipamentos Pesados retirou-se do quadro acionário da DZ*”, formalizando a separação entre as duas empresas, porém com prejuízos enormes para a Zanini.

Como parte das negociações, a M. Dedini S/A. Metalúrgica e a Zanini S/A. Equipamentos Pesados formalizaram um acordo sobre um plano financeiro para redução do endividamento global da DZ (DZ S/A ENGENHARIA, EQUIPAMENTOS E SISTEMAS, 1995).

No referido acordo ficou decidido que,

Os imóveis de Sertãozinho transferidos à Zanini pela cessão de suas ações continuarão a ser utilizados pela DZ em regime de mandato (sem pagamento de aluguel), pelo prazo de cinco anos. Nesse prazo, a DZ tem o direito de recomprá-los pelo mesmo valor, com quatro anos de prazo de pagamento, sem juros (...) Caso a Zanini venha a produzir, diretamente ou através de coligadas, produtos da matriz da DZ, estará obrigada ao pagamento de “royalties”. Estão fora desse acordo os produtos já fabricados pela Renk-Zanini (DZ S/A ENGENHARIA, EQUIPAMENTOS E SISTEMAS, 1995).

²⁹ Idem, 2007.

Com a cisão entre as duas empresas, e a incorporação da Zanini pela Dedini tem-se o fim de um determinado padrão de acumulação de capital em Sertãozinho e o surgimento de uma nova configuração da estrutura produtiva na cidade, seguindo as exigências do novo regime de acumulação flexível de capital. Sob o controle exclusivo da Dedini, a DZ S/A inaugura, portanto, um novo estágio da expansão do capital, porém, totalmente voltado para satisfazer, em outro contexto, as demandas do setor de bens de capital face à nova configuração do processo global de acumulação capitalista. A reorganização industrial que se iniciou a partir da desestruturação da Zanini e de sua incorporação pela Dedini trouxe consigo uma dinâmica diferenciada para a expansão do capital industrial concomitante ao desenvolvimento do setor sucroalcooleiro.

Apesar da crise e desestruturação de uma forma de organização capitalista, surge com a reestruturação um novo arranjo (organizacional e produtivo) para o setor de bens de capital nos anos de 1990. Associada aos ajustes econômicos definidos pela ideologia neoliberal, essa dinâmica do novo padrão de acumulação de capital consistiu em implantar um complexo de reestruturação produtiva que, apesar de se instaurar num contexto de crise econômica visando recuperar as bases reprodutivas do setor, impôs-se também como nova forma de controle sobre a classe operária. Assim, ao mesmo tempo em que se buscou a reestruturação do setor de bens de capital, do qual o caso Zanini é exemplar, desmobilizou-se também a classe trabalhadora, impondo-lhe novas formas de subordinação ao sistema do capital.

É nesse sentido que se faz necessário compreender a processualidade contraditória da reestruturação produtiva e os impactos provocados sobre os trabalhadores metalúrgicos da cidade de Sertãozinho nos anos 90. Para tanto, é preciso entender e analisar de que forma a reestruturação produtiva vem se desenvolvendo a partir de modelos flexíveis de produção e de que maneira ela se edificou no Brasil dos anos 90, para que, num segundo momento, se possa apresentar a forma pela qual o caso da reestruturação da Zanini se situa nesse processo, de acordo com os objetivos desta pesquisa.

2 Crise e reestruturação do capital

2.1 Crise estrutural do capital e as metamorfoses no mundo do trabalho

Já se tornou lugar comum, principalmente no âmbito das ciências sociais, e da sociologia do trabalho, dizer que a partir dos anos 1970 transformações processuais e contraditórias se desenvolveram no interior do capitalismo. Geradas pela incorporação de novos processos produtivos e novas formas de organização do trabalho, essas transformações impactaram profundamente a classe trabalhadora. Mas em que medida essas transformações se desenvolveram em conformidade com um novo padrão de acumulação, modificando profundamente a forma de ser da classe trabalhadora?

Para apreender a totalidade histórico-concreta que envolve essa questão no interior do desenvolvimento do capitalismo, é preciso analisar alguns aspectos do processo de trabalho taylorista/fordista ao longo da grande ascensão histórica do capital no período pós-guerra, bem como verificar a constituição da classe trabalhadora no desenrolar das transformações regidas pelo capital.

Nesse sentido, entendemos que “o capitalismo é, em si, uma contradição histórica viva” (LUXEMBURGO, 1984, p.98), e que o conjunto de suas transformações nos últimos anos só pode ser compreendido a partir de um novo padrão de acumulação do capital, pois é de sua gênese contraditória, que emergem novas formas de trabalho e de processos produtivos, orientados para a superação da crise conjuntural e estrutural do capital.

A esse respeito, Alain Bihl afirma que a crise dos anos 1970 dá origem a transformações que, na verdade, são mudanças para maior benefício do grande capital. O autor defende a tese segundo a qual a crise do movimento operário e sua representatividade social-democrata é apenas mais uma página da história, pois, ela é decorrente das transformações capitalistas que desconstróem apenas mais uma forma histórica de organização dos trabalhadores (BIHR, 1998). Desse modo, o autor se propõe a mostrar que essa forma de organização dos trabalhadores é mais uma página de sua história, que começou no último terço do século XIX com a ascensão do modelo social-democrata.

Sua ascensão política representou junto à lógica do movimento de valorização do capital no século XX, uma forma de barganha, pela qual o proletariado renunciou à aventura histórica

revolucionária em troca da garantia de sua seguridade social. Isso se deu com o “compromisso fordista” (BIHR, 1998) que, apesar das lutas sociais dos trabalhadores, se concretizou a partir da hegemonia da cúpula social-democrata no interior do movimento sindical. Nesse sentido, constituiu-se uma nova estratégia da burguesia para tentar neutralizar o movimento operário, satisfazendo suas necessidades fundamentais e torná-lo o próprio motor do regime de acumulação do capital³⁰. Em outras palavras, o “compromisso fordista” representou o que foi a dinâmica do capital no século XX, na medida em que – diante dos confrontos entre capital e trabalho – novos princípios de organização do processo produtivo, como o taylorismo-fordismo, deram sustentabilidade a um novo padrão de acumulação do capital.

Esses dois princípios de organização do processo de trabalho que se complementam quanto ao objetivo de controle sobre o trabalhador têm, na conjuntura do início do século XX, as condições para a dominação do capital sobre o trabalho. Ou seja, desde as inovações gerenciais de F.W. Taylor para expropriar o “saber-operário” do trabalhador (CORIAT, 1976), separando a concepção da execução do trabalho com a chamada “gerência científica”, o capital aproveitou para se impor, obtendo todas as vantagens para se manter no controle sobre o processo de trabalho³¹.

Todavia, foi com as inovações³² de Henry Ford que o capital adquiriu uma forma amplamente satisfatória para a conjuntura histórica das primeiras décadas do século XX. Isto é,

³⁰ A esse respeito cabe destacar o que Istvan Mészáros argumenta quanto ao caráter setorializado do movimento operário, combinado com sua postura defensiva que contribuiu imensamente para o avanço histórico paradoxal do capital. “Pois o movimento operário, por meio de seus primeiros sindicatos, passou a ser o interlocutor do capital, sem deixar de ser objetivamente seu adversário estrutural. Desta nova posição defensiva, foi possível ao movimento operário, em condições favoráveis, obter algumas vantagens para certos setores do movimento. Isto se tornava possível desde que os elementos correspondentes do capital pudessem se ajustar, em escala nacional – de acordo com a dinâmica do potencial de expansão e acumulação do capital – às demandas propostas pelo movimento operário defensivamente articulado” (MÉSZÁROS, 2002, p. 22-3).

³¹ É interessante destacar que o taylorismo ao mesmo tempo em que mantém o trabalho vivo como a base do processo de trabalho, retira-se toda e qualquer autonomia do trabalhador em sua atividade (MORAES NETO, 2003). Segundo Taylor, “é preciso que a tarefa do torneiro seja planejada inteiramente com um dia de antecedência, e cada homem deve receber instruções completas, pormenorizando a tarefa que deve executar, assim como os meios a serem utilizados ao fazer o trabalho. Deve-se especificar não apenas o que deve ser feito, mas também o tempo exato permitido para isso (...) A gerência científica consiste amplamente em preparar as tarefas e sua execução” (TAYLOR apud BRAVERMAN, 1980, p.108).

³² Cabe enfatizar que as inovações de Henry Ford não tiveram nada de original, uma vez que a decomposição das tarefas, a especialização das ferramentas e a produção em larga escala sempre foram atributos do modo de produção capitalista, descritos e analisados pela primeira vez por Marx em três capítulos exclusivos sobre processo de trabalho em *O Capital*, sobretudo no capítulo da “Maquinaria e Grande Indústria”. A originalidade do projeto de Ford, segundo Simon Clarke, foi o fato de que ele aplicou estes princípios a uma nova área da produção, e os aplicou de uma maneira tão implacável e obstinada que transformou as condições da produção automobilística quase da noite para o dia (CLARKE, 1991, p.130).

com os objetivos imperantes do capitalismo para produzir em massa e em grande escala, Henry Ford utilizou-se de métodos produtivos e organizacionais do trabalho que especializava toda a empresa na produção de um único produto, o Ford modelo T. A divisão da fábrica em duas partes foi uma saída encontrada por Ford para tornar possível suas inovações: 1) o processo de fabricação mecânica; 2) e o processo de montagem³³. Este, aliás, teve a incorporação da esteira mecânica, com o objetivo de aumentar a produtividade, dividindo o trabalho. Em outras palavras, tratava-se de uma estratégia para fazer com que o trabalhador não perdesse tempo em ir até o trabalho, mas ao contrário, que este fosse até o trabalhador.

Com essas inovações técnicas e organizacionais promovidas pelo fordismo, confirma-se a sua importância para o processo de acumulação de capital no século XX, uma vez que ele tornou possível a economia de grande escala, baseada na grande capacidade de produção a baixo custo e num aumento significativo no emprego da força de trabalho, já que a linha de montagem se configura numa grande “máquina cujas peças são os homens” (URE apud MARX, 1988).

Assim, com a parcelização do trabalho operário, o aumento da destreza de cada um, sua habilidade na execução de alguns gestos elementares e a redução do ‘tempo morto’, há uma ampla intensificação do trabalho, na medida em que surge um novo regime de acumulação do capital cuja engrenagem principal é o próprio trabalhador.

Cabe destacar ainda, que este novo regime de acumulação fundado no fordismo, compreende várias condições para a sua reprodução. Por exemplo: “as experiências realizadas por Ford e a economia feita por sua empresa através da gestão direta do transporte e do comércio da mercadoria produzida” influenciou os custos de produção, permitindo-lhes melhores salários e menores preços de venda (GRAMSCI, 1976).

Desse modo, afirma Antônio Gramsci,

As existências dessas condições preliminares, racionalizadas pelo desenvolvimento histórico, tornou fácil racionalizar a produção e o trabalho, combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com a persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) para, finalmente, basear toda a vida do país na produção (GRAMSCI, 1976, p. 381).

³³ A revolução operada por Ford quanto ao processo de produção do automóvel teve como premissa fundamental a introdução da linha de montagem. Esta, no entanto, “pressupunha a produção em massa de peças padronizadas e intercambiáveis em um grau muito elevado, o que só se poderia obter organizando a maquinaria especializada de maneira tal que permitisse tanto a desqualificação do operário qualificado como a separação rigorosa entre produção e montagem” (CLARKE, 1991, p. 130-31; MORAES NETO, 1989).

Portanto, as condições de reprodução do regime de acumulação fordista realizam-se na sua própria forma de ser racionalizada, que exige a criação de um novo “tipo humano” conforme surge um novo tipo de trabalho e de produção, característico do regime de capital monopolista. Exige também, de acordo com as necessidades do desenvolvimento histórico do capitalismo, “um determinado ambiente, uma determinada estrutura social (ou a vontade de criá-la) e um determinado tipo de Estado” (GRAMSCI, 1976, p. 388).

É nesse contexto de constituição de um novo tipo de Estado, institucionalizado por meio de esferas que realizem o controle político, econômico e social que o modelo social democrata encontrará a sua mistificação, pois, o caráter da participação política do movimento operário no seio de uma instituição como o Estado se deve, dentre outros fatores, ao conflito gerado no interior da própria social democracia³⁴.

Diante disso, são numerosas as armadilhas que se ergueram contra e que foram erguidas pelo movimento operário no século XX. Envolvidos pelo fetichismo do Estado (BIHR, 1998), os reformistas social-democratas se empenharam na realização de alianças de classes, frações e camadas sociais no sentido de solucionar, politicamente, as situações de conflito, buscando o equilíbrio de compromisso entre eles. É nesse contexto, portanto, que no período pós-guerra o movimento operário, no âmbito das premissas estruturais do capital, se posicionou como interlocutor de um regulador legalmente constituído, o próprio Estado.

Com isso, a base social sobre a qual se edificou a nova forma de controle do capital sobre o trabalho estava montada. A expansão do fordismo como forma de produção e organização do trabalho em larga escala identificou-se com o êxito reformista do modelo social democrata que defendia o compromisso entre o capital e o proletariado, na medida em que se originava o “operário massa” como base de sua organização sócio-política.

Apesar do “compromisso fordista” estar fundamentado no pacto entre capital e trabalho sob a égide do fetiche do Estado, não se pode deixar de considerar a contraditoriedade desse

³⁴ A esse respeito convém destacar que, desde os sucessivos embates teóricos e políticos, com “*Reforma ou Revolução?*”, entre Rosa Luxemburgo e Eduardo Bernstein travados no seio do SPD (*Partido Social Democrata Alemão*) já aparecia o grande dilema do movimento operário quanto a sua postura diante do Estado e da ordem vigente do capital. Havia, nas últimas décadas do século XIX, uma disputa entre os revolucionários e os reformistas no interior do movimento operário. No que tange à postura de cada uma dessas correntes a respeito do Estado, temos: de um lado os reformistas que apresentavam o Estado como um órgão neutro colocado acima das classes; de outro, os revolucionários que o apresentavam como transcendente e resolvendo as contradições inerentes à acumulação do capital. Em ambos o Estado não aparece como inerente ao capital como relação social. O seu papel na reprodução dessa relação é ignorado (BIHR, 1998).

compromisso, na medida em que a constituição do trabalhador coletivo consiste em uma forma de organização social dos trabalhadores, que assume, mas ao mesmo tempo recusa, a organização do processo produtivo pelo capital. Simon Clarke assinala a esse respeito que,

As restrições fordistas não são uma expressão da inflexibilidade tecnológica, mas de qualquer método de produção que exija a criação de um “trabalhador coletivo”. Assim, as formas de organização do processo de trabalho são determinadas através de uma luta permanente acerca da organização social e do controle do trabalhador coletivo. A luta pelo controle é uma característica permanente que nunca pode ser resolvida de maneira definitiva, pois baseia-se num conflito fundamental entre as necessidades do trabalho e os imperativos capitalistas. Portanto, cada resolução do conflito é apenas a base para a sua renovação. Neste sentido, a organização social da produção não pode ser explicada como uma expressão de uma determinada tecnologia, mas apenas como uma fase da luta permanente (CLARKE, 1991, p.129).

Esse fenômeno contraditório que marca a ascensão histórica do capital no século XX atinge o seu apogeu no período pós-guerra com a consolidação do fordismo como padrão de acumulação do capital. Ele significou para o proletariado um aumento da dependência, tanto prática quanto ideológica, em relação ao Estado, sob a forma de Welfare State (BIHR, 1998). Pois, o assim chamado Estado de bem estar-social foi o responsável por garantir a sua seguridade social, estabelecendo o estatuto do salário como direito irredutível do trabalhador, bem como as condições concretas que garantiram a assistência social no que diz respeito à saúde, habitação, educação, formação profissional, lazer e direito ao trabalho.

Com isso, o Estado de bem estar-social erigiu-se como uma forma de regulamentação social, que substituiu o mercado no planejamento e controle político, social e econômico. Representou, portanto, um avanço nos direitos dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que desmobilizou o movimento operário em sua luta contra o capital. Afinal, o *Welfare State* não é apenas um mecanismo que intervém na estrutura de desigualdade; é, em si mesmo, um sistema de estratificação (ESPING-ANDERSEN, 1991). É uma força ativa no ordenamento das relações sociais a favor do capital.

Apesar do Estado de bem estar-social garantir uma estabilidade para os trabalhadores num período de grande expansão do capital, o modelo de organização fordista do trabalho engendrou a sua própria contradição quando tornou o “operário-massa” o seu “*motor perpetuum*”,

rigidificando-o e subdivindo-o na organização do processo de trabalho fordista³⁵ (BIHR, 1998). Não demorou muito para que esse casulo de contradições sociais se rompesse, visto que o *Welfare State* e o modelo fordista de produção buscavam, por meio da regulamentação social, política e econômica, conter as contradições inerentes ao sistema de metabolismo social do capital. Tais formas de controle fracassaram, porque o sistema do capital, segundo Mészáros (2002), é impermeável à reforma até mesmo de seu aspecto obviamente mais destrutivo.

Para este autor, que realiza uma investigação histórico-concreta de monumental envergadura teórica, o sistema do capital é impenetrável sob vários pontos de vista. No entanto, afirma que até poucas décadas atrás foi possível extrair do capital algumas concessões, através das instituições de defesa do trabalho: sindicato e grupos parlamentares. Essas concessões que foram assumidas como ganhos daquelas organizações mostraram-se bastante vantajosas ao capital num momento de expansão produtiva de sua lógica. Porém, atualmente notamos que o sistema não só assimilou tais concessões, como mostrou que lhes puderam ser facilmente revertidas de acordo com as necessidades vigentes à lógica imperante do capital³⁶ (MÉSZÁROS, 2002). Assim, a social-democracia como movimento de organização social e política, fracassou diante dos obstáculos e domínios engendrados pelo capital, da mesma forma que o par fordismo-keynesianismo não logrou conter as contradições advindas da relação entre capital e trabalho.

Isto quer dizer, portanto, que o modo de operação do sistema capitalista é uma forma de organização social historicamente determinada, ou seja:

(...) é uma dinâmica, um modo e meio totalizante e dominante de mediação reprodutiva, articulado com um elenco historicamente específico de estruturas envolvidas institucionalmente, tanto quanto de práticas sociais salvaguardadas. É um sistema de mediações claramente identificável, o qual em suas formas conscientemente desenvolvidas subordina estritamente todas as funções reprodutivas sociais – das relações de gênero familiares à produção material,

³⁵ A grande contradição gerada no interior do processo de trabalho fordista, segundo Alain Bihr, era o fato de que, “o produtor direto devia submeter-se como um cadáver à organização do processo de trabalho concebido pelo *staff* administrativo, corrigindo constantemente e inteiramente as disfunções”. “Essa contradição entre heteronomia e autonomia interna no processo de trabalho fordista era redobrada por aquela entre as duas faces do fordismo, seu lado ‘fábrica’ (as técnicas disciplinares próprias à exploração intensiva da força de trabalho) e seu lado ‘supermercado’ (a exaltação narcisista do indivíduo no ato do consumo, do ‘tempo livre’ e do lazer). O universo da produção fordista, baseando-se na negação brutal de qualquer autonomia individual, só podia entrar em contradição com o processo de personalização estimulado pelo desenvolvimento do consumo mercantil e, de modo geral, pelo conjunto da socialização própria do fordismo” (BIHR, 1998, p.60).

³⁶ Trataremos mais adiante da ofensiva do capital sobre o trabalho, que vem se processando no sentido de recuperar as bases reprodutivas de sua expansão, mesmo que isso signifique atacar e desmoralizar os direitos trabalhistas, conquistados pelo movimento operário ao longo do século XX.

incluindo até mesmo a criação das obras de arte – ao imperativo absoluto da reprodução do capital, ou seja, da sua própria expansão e reprodução como um sistema de metabolismo social de mediações (MÉSZÁROS apud ANTUNES, 2002, p.21).

Nesse sentido, ele não é simplesmente uma entidade material, mas uma forma de relação e organização sócio-histórica incontornável do metabolismo social, que surgiu no curso da história como uma “forma totalizante e totalizadora” de se impor, de maneira determinante, a toda a humanidade, submetendo à sua lógica todas as dimensões da vida social e humana (MÉSZÁROS, 2002).

Desse modo, o sistema de controle metabólico do capital³⁷ em sua determinação mais profunda, que é a sua orientação para a expansão incessante da acumulação, não reconhece nenhuma estrutura de comando capaz de se pôr acima dele, como demonstrou ser os esforços fracassados do *Welfare State*, no período pós-guerra. Ao contrário, o capital se consolida na medida em que avança na história como uma estrutura de comando e controle, ao qual todos são submetidos. Assim, seu sistema de metabolismo está ordenado sobre três pilares fundamentais que se sustentam num entrelaçamento contraditório. O trabalho, o capital e o Estado formam esse tripé fundamental sobre o qual se edifica toda a ordem reprodutora do sistema. Nesse caso, a manifestação da crise estrutural que presenciamos, desde meados da década de 1970, quando apresentou sinais de esgotamento, é o resultado do fato de que o capital embora seja o vencedor na confrontação com o trabalho, não pode eliminar o seu antagonismo porque é parte constitutiva de sua ordem estrutural (MÉSZÁROS, 2002). Conseqüentemente, afirma Ricardo Antunes, seguindo Mézszáros, que os antagonismos emanados dessas estruturas “são necessariamente reproduzidas sob todas as circunstâncias históricas compreendidas pela época do capital, qualquer que seja a relação de forças predominantes em cada momento particular” (ANTUNES, 2002, p.25).

Desnecessário dizer, portanto, que o período pós-guerra embora tenha sido um momento de expansão histórica do capital através do qual o trabalho obteve ganhos consideráveis por meio da

³⁷ O sistema de controle metabólico do capital é o resultado da divisão do trabalho que operou a subordinação estrutural do trabalho ao capital. É, segundo Mézszáros (2002), o resultado do processo histórico em que prevalece a divisão social hierárquica que subsume o trabalho ao capital (ANTUNES, 2002). Isto é, este sistema de controle é metabólico porque é inexoravelmente absorvente, que “sujeita cegamente aos mesmos imperativos a questão da saúde e do comércio, a educação e a agricultura, a arte e a indústria manufatureira, que implacavelmente sobrepõe a tudo seus próprios critérios de viabilidade, desde as menores unidades de seu microcosmo até as mais gigantescas empresas transnacionais, desde as mais íntimas relações pessoais aos mais complexos processos de tomada de decisão dos vastos monopólios industriais, sempre a favor dos fortes e contra os fracos” (MÉSZÁROS, 2002, p.96).

atuação do Estado e sua organização social, não demorou em mostrar os limites das formas fenomênicas de controle sobre o capital. Pois, de acordo com Mészáros, enquanto a postura defensiva do “interlocutor racional” do capital – cuja racionalidade foi definida *a priori* pelo que poderia se ajustar às premissas e restrições práticas da ordem dominante – continuasse a obter vantagens relativas para o movimento operário, “a autoproclamada legitimidade da estrutura regulatória do capital não seria desafiada” (MÉSZÁROS, 2002, p.24). Entretanto, argumenta nosso autor,

(...) sob a pressão da crise estrutural, o capital não teve mais condições de oferecer qualquer ganho significativo ao interlocutor racional, mas ao contrário, foi obrigado a retomar as concessões passadas, atacando sem piedade as próprias bases do Estado de bem-estar, bem como as salvaguardas legais de proteção e defesa do operariado por meio de um conjunto de leis autoritárias contrárias ao movimento sindical, todas aprovadas democraticamente, e a ordem política estabelecida teve de abrir mão de sua legitimidade, expondo, ao mesmo tempo, a inviabilidade da postura defensiva do movimento operário (MÉSZÁROS, 2002, p.24).

Assim, a chamada “*era de ouro*” (HOBSBAWM, 2001) foi apenas uma conjuntura favorável ao keynesianismo como operador dos parâmetros institucionais do capital. Todavia, Simon Clarke destaca que, longe de ser uma fonte de estabilidade, “o keynesianismo foi uma resposta a uma crise que se ampliava e, longe de resolvê-la, só serviu para aprofundá-la e politizá-la ainda mais” (1991, p.145). Unido à generalização dos métodos fordistas de produção, “o keynesianismo realizou um rápido crescimento dos gastos estatais impondo um crescente escoamento improdutivo dos lucros e politizando as tomadas de decisões econômicas” (Idem, p.147). Contudo, no momento em que a ascensão histórica do capital no período pós-guerra chega ao seu fim, manifestada pelo advento de sua crise estrutural, há também a crise do Estado moderno. É sob o keynesianismo, portanto, que a função corretiva do Estado demonstra a incontrollabilidade e os limites estruturais do capital (MÉSZÁROS, 2002).

Destarte, sem condições de conter as contradições advindas de sua reprodução como sistema de metabolismo social, o capital manifestou sua crise estrutural a partir da ampliação da tendência decrescente do valor de uso, operando o aprofundamento de seus defeitos incorrigíveis. Esses defeitos, segundo Mészáros, correspondem aos pressupostos de sua crise estrutural. Porque durante o período pós-guerra assistiu-se a uma expansão e revitalização do sistema capitalista sem precedentes até então na história da totalidade das forças produtivas globais do capital.

Todavia, esta dinâmica da expansão estancou-se, de modo que o sistema não pode mais “distribuir os bens”. Conforme nosso autor:

O período de desenvolvimento do pós-guerra foi, indubitavelmente, preenchido, antes de mais nada, pela habilidade do capital em ativar imensos recursos humanos e materiais, anteriormente reprimidos ou latentes, em seus propósitos de auto-expansão, ampliando significativamente e intensificando as áreas de atividade econômica e produtiva em todo mundo, tanto pelo incremento da grandeza absoluta da força de trabalho, quanto pela sua produtividade relativa. Enquanto tal processo de auto-expansão produtiva pudesse avançar sem impedimentos, não haveria problemas que o capital não pudesse, em princípio, superar (MÉSZÁROS, 1983, p.116).

Mas esse período de expansão entrou em conflito com a exigência de ampliação da força de trabalho, de modo que a condição do “desemprego estrutural” colocou em questão a *razão de ser* do capital, ou seja, sua lógica de produtividade, expansão e acumulação incessantes: uma produtividade que necessariamente “define a si mesma através do imperativo da sua implacável auto-expansão alienada como produtividade destrutiva, que sem cerimônia destrói tudo o que se encontra em seu caminho” (Idem).

Assim, como a lógica inerente ao capital é a expansão incessante de suas bases produtivas, que se choca com a satisfação das necessidades humanas, a taxa de uso decrescente afeta amplamente as dimensões fundamentais de sua estrutura capitalista, pois o que realmente passa a importar é a valorização do capital. Segundo Mézáros (1989; 2002) da seguinte forma:

- 1) quanto aos bens e serviços, a crescente velocidade de circulação necessária para a manutenção e ampliação do capitalismo necessita provocar o encurtamento deliberado da vida útil das mercadorias, bem como a diminuição da intervenção estatal na economia para que se garanta e se amplie a expansão capitalista por determinado período histórico;
- 2) no que se refere às instalações e maquinário, a taxa de uso decrescente manifesta-se por meio da subutilização crônica dos bens de capital, somada à necessidade de encurtar o ciclo de amortização dos mesmos. Também nesse campo, o Estado tem assumido o patrocínio da renovação de instalações e maquinários, até mesmo para grandes e ricas corporações;

- 3) o não-uso da força de trabalho: contradição mais explosiva do capitalismo. Para o capital, o trabalho não se restringe a um fator da produção, mas é também consumidor de massa e, enquanto tal, vital para o ciclo de reprodução capitalista – por isso todo capitalista quer o aumento do poder de compra do trabalhador dos outros. Ao mesmo tempo em que o capital precisa cada vez mais dos consumidores de massa, necessita cada vez menos do trabalho vivo (MÉSZÁROS, 1989).

Diante de tais imperativos, o objetivo do sistema passa a ser a superação da tendência à queda da taxa de lucro, transformando o mundo do trabalho para atender e realizar as novas exigências de acumulação e expansão do capital.

Portanto, as ações orquestradas para garantir a reprodução ampliada se desenvolveram de acordo com um amplo processo de mudanças que culminou no aumento da concorrência intercapitalista, inovações tecnológicas, alterações no processo de trabalho e novas formas de organização da produção. Tais mudanças, representaram, no plano da reestruturação capitalista global, o surgimento de um novo perfil (de relações sociais) do capital cujo objetivo sempre esteve ligado à recuperação da lucratividade das empresas. Para tanto, seria necessária a remoção do poder dos Sindicatos que entravavam a intensificação do trabalho. Por isso, as novas práticas de gestão e a desregulamentação da economia surgiram como ofensiva do capital contra o trabalho. Nesse sentido a degradação e a precarização do trabalho se tornaram condições fundamentais para garantir o ciclo reprodutivo do sistema, o que vem se intensificando desde o início dos anos 1970, quando o sistema global do capital teve de buscar alternativas à crise que reduzia o seu processo de crescimento.

Assim, a crise denominada (equivocadamente) de crise do fordismo e do keynesianismo, nada mais é do que a manifestação fenomênica da crise estrutural do capital (ANTUNES, 2002).

2.2 O novo padrão de acumulação do capital e as novas determinações sobre o trabalho

Podemos assinalar, portanto, diante desse novo quadro histórico, que a crise estrutural do capital, manifestada desde o início dos anos 1970, desencadeou um processo de reorganização que se expandiu amplamente no sentido de reconfigurar, econômica, política, cultural e

socialmente todas as estruturas de suporte do metabolismo social do capital para garantir incondicionalmente a ampliação dos seus ciclos reprodutivos de acumulação.

São inúmeras as abordagens teóricas, de diferentes matizes, que surgiram na tentativa de entender e apreender o ritmo dessa reorganização e as mudanças engendradas por ela no escopo da expansão capitalista, bem como suas novas determinações sobre o trabalho.

David Harvey em um livro importante acerca dessas transformações político-culturais e sócio-econômicas, afirma em *A Condição Pós-Moderna (1994)* que as mudanças do capitalismo no final do século XX, sobretudo a partir do final dos anos 60 e início da década de 70, são oriundas de alterações radicais em processos de trabalho, hábitos de consumo, configurações geográficas e geopolíticas e poderes e práticas do Estado.

Para visualizar o conjunto dessas mudanças e as causas que levaram ao desmoronamento de um modo de controle e regulação, Harvey incorpora em sua análise a teoria da escola regulacionista francesa, segundo a qual, o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um “conjunto de práticas de controle do trabalho”, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que, esse conjunto pôde com razão ser chamado de “fordista-keynesiano” (HARVEY, 1994, p.119).

Por conseguinte, para analisar o processo de transformação que se desenrola desde a década de 70, nosso autor desenvolveu três teses, através das quais fundamenta sua abordagem teórica acerca desse novo quadro de mudanças. A primeira afirma que no período de 1965-1973 tornou-se cada vez mais evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo, decorrentes da rigidez do processo de trabalho fordista.

A segunda tem a ver com a mudança tecnológica, a automação, a busca de novas linhas de produtos e nichos de mercado, a dispersão geográfica para zonas de controle do trabalho mais fácil, as fusões e medidas para acelerar o tempo de giro do capital passaram ao primeiro plano das estratégias corporativas de sobrevivência em condições gerais de deflação. Nesse sentido, as décadas de 70 e 80, segundo Harvey, ‘foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político (HARVEY, 1994, p.140; TAVARES, 1996; CHESNAIS, 1996).

A terceira tese é a fundamentação de David Harvey na medida em que contempla e consolida as inúmeras transformações através das quais surge um novo regime de acumulação,

uma nova dinâmica do capital. Trata-se, portanto, da acumulação flexível que é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Conforme Harvey,

Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. A acumulação flexível envolve rápidas mudanças dos padrões de desenvolvimento desigual, tanto entre setores como entre regiões geográficas, criando, por exemplo, um vasto movimento no emprego do chamado “setor de serviços” bem como novos conjuntos industriais (HARVEY, 1994, p.140).

A acumulação flexível concede e inaugura dessa maneira um novo padrão de produção e uma nova forma de controle sobre o trabalho em virtude de seu enfraquecimento diante da situação de desemprego estrutural.

Visando dar conta dessas novas determinações do capital, Maria da Conceição Tavares, num outro patamar de reflexão acerca da reestruturação do capital, entende a crise advinda dos anos de 1970 como uma crise do padrão monetário internacional e que o processo de ajuste macroeconômico e reestruturação industrial que se seguiram decorreram, na verdade, dos sucessivos choques monetário-cambiais e de preços do petróleo dos últimos anos (TAVARES, 1996).

Para superar essa crise, ocorreu um ajustamento global da economia, desencadeado pelas políticas de ajuste de balanço de pagamento dos EUA, que levou vários países, especialmente Japão e Alemanha a formularem respostas bem sucedidas de reestruturação industrial. Essas respostas, segundo nossa autora, foram bem sucedidas porque, diante de toda a situação de competição internacional, que obrigou a grande empresa a transformações industriais e tecnológicas, houve a compatibilização entre condições microeconômicas, organizações industriais e políticas do Estado (TAVARES, 1996).

Como exemplo bem sucedido de ajuste e reestruturação industrial, Tavares (1996) destaca o Japão que se dedicou, acima de tudo, à implementação de uma estratégia de transformação tecnológica centrada na eletroeletrônica de ponta e na difusão acelerada das novas técnicas de informação e controle no interior de todo o aparelho produtivo. Em outras palavras, o Japão inaugurou as primeiras respostas e estratégias para o que Harvey chamou de “acumulação flexível”, pois a conquista do mercado internacional levou aquele país a derrotar o taylorismo,

produzindo formas flexíveis de organização interna, favoráveis à incorporação de novas técnicas micro-eletrônicas, sem dispensa de mão-de-obra (TAVARES, 1996). Em outras palavras, trata-se do advento de novos processos e formas de organização do trabalho, que nascem acompanhados pela incorporação de novos métodos produtivos, só que agora sob novas bases tecnológicas.

Cabe destacar, ainda que de forma preliminar, que a reorganização do capital é um processo que envolve não só aspectos concernentes às garantias de aumento da produtividade do capital, levando assim a novos patamares de acumulação, mas também concerne a uma nova configuração do capitalismo mundial, cuja expressão mais acabada é a globalização, entendida como um novo ciclo de expansão e reprodução do capital global (IANNI, 1997).

Nesse sentido, podemos enfatizar a nova divisão internacional do trabalho como uma etapa significativa desse novo ciclo de expansão do capital. Afinal, a sua mundialização representa uma nova configuração do capitalismo no mundo (CHESNAIS, 1996; IANNI, 1997; HOBBSAWM, 2000; POCHMANN, 2001), na medida em que as empresas, corporações e conglomerados industriais são obrigados a se ajustarem diante das novas exigências do sistema (DEDECCA, 1996; QUADROS, 1996). Isso significa que há uma tendência inelutável à qual todas as empresas devem se adaptar no sentido de buscar: 1) novas formas de organização do processo de trabalho, com a incorporação de novas tecnologias aplicadas à produção; 2) ampliação dos mercados (nacional, regional e mundial), bem como novas condições sociais e técnicas para o desenvolvimento das atividades econômicas.

Diante dessa nova situação engendrada pelo sistema do capital, a classe trabalhadora se vê agora sob o regime do “tácão de ferro” (CHESNAIS, 1996), pois com a exigência do capital, agora sob a forma financeira, tem-se a necessidade de que todas as estruturas devam se adaptar ao fenômeno da globalização que aparece como irreversível e inelutável. O ressurgimento de formas agressivas e brutais de extração de mais-valia absoluta e relativa são utilizadas no escopo dessas novas estratégias de acumulação do capital sem nenhuma preocupação com as conseqüências sobre o nível de emprego (Idem, 1996). Isso acarreta, no interior das condições propícias aos novos surtos de expansão mundial do capitalismo, novas contradições sociais.

Estas são potencializadas na medida em que surge um novo compromisso com o capitalismo. Afinal, da mesma forma que surgiu no período do fordismo, determinadas condições que garantiam a reprodução do capital, com a constituição – conforme Gramsci – de um novo “*tipo humano*”, agora com o chamado “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI;

CHIAPELLO, 2002) advindo da reorganização do capital, surgem novas ideologias e compromissos capazes de recompor tanto no plano objetivo quanto subjetivo, as condições imanentes da reprodução do capital.

Portanto, para entender a expressão dessas novas ideologias faz-se necessário analisar de que forma suas determinações materiais se erigiram no contexto da reestruturação capitalista. Por isso, cumpre-se analisar quais as respostas engendradas pelo sistema do capital a sua crise econômica fundamental.

2.3 Reestruturação produtiva e neoliberalismo: as novas determinações do metabolismo social do capital

Afirmamos, anteriormente, de acordo com Rosa Luxemburgo (1984), que “o capitalismo é uma contradição histórica viva”, pois em todas as suas formas concebíveis ou historicamente conhecidas, é totalmente incompatível com suas próprias projeções de universalidade globalizante (MÉSZÁROS, 2003). Logo, esta é a razão pela qual ele se articula numa rede de contradições ininterruptas, que só se consegue administrar temporariamente, mas não superar definitivamente (Idem).

Não obstante, as últimas transformações processadas no interior da economia mundial, em razão da chamada crise fenomênica do padrão de acumulação fordista têm expressado, na verdade, “a necessidade de gerar um novo tipo de produtividade, sobre as ruínas da destrutiva e dispendiosa subordinação das energias e forças produtivas da sociedade ao capital, em função de suas perversas necessidades de auto-expansão” (MÉSZÁROS, 1983). É com esse objetivo de reestruturação econômica, que se ergueram novas bases produtivas para garantir a perpetuação da lógica expansiva da acumulação capitalista.

Tal reestruturação vem se desenvolvendo, sob a ótica capitalista, por meio de uma série de inovações produtivas – técnicas e organizacionais – que exprimem, na verdade, um novo perfil de valorização do capital. Dentre as novas formas de expressão desse novo perfil de valorização, o neoliberalismo e a reestruturação produtiva, são as mais significativas manifestações ideológicas, políticas e econômicas do novo padrão de acumulação do capital.

A articulação indissolúvel entre essas duas formas complexas de organização econômica e política correspondem à tentativa do sistema capitalista responder a sua crise econômica

estrutural. Em outras palavras, trata-se da nova ofensiva do capital sobre o trabalho, por meio da qual o neoliberalismo aparece como superestrutura político-ideológica capaz de legitimar o desenvolvimento histórico do capitalismo em uma nova etapa de acumulação (ANDRADE, 2000).

O neoliberalismo, que corresponde à expressão de natureza política, mas com derivações estruturais, da nova fase de acumulação do capitalismo mundializado (ALVES, 1998) nasceu, segundo Perry Anderson, logo depois da Segunda Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte. Ele foi uma reação veemente teórica e política contra o Estado intervencionista e de bem-estar (ANDERSON, 1995). Seu propósito, desde a gênese, era combater o keynesianismo e o solidarismo reinantes e preparar as bases de outro tipo de capitalismo, duro e livre de regras para o futuro.

As idéias de Friedrich Hayek e Milton Friedman, seus principais expoentes, começaram a ganhar força com a crise do padrão fordista de acumulação nos anos de 1970. Para estes autores, a crise decorria do excessivo poder dos sindicatos e de maneira mais geral, do próprio movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais. Então, a solução proposta por eles era bastante evidente: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e o controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas (Idem, 1995).

O neoliberalismo possui em seu núcleo teórico-ideológico e político a tradição histórica do pensamento liberal. O seu eixo central de idéias e ações fundamenta-se na fixação de que é o mercado a única instância mediadora societária insubstituível e insuperável, de onde se realiza a lógica do desenvolvimento econômico capitalista (ANDRADE, 2000). Para essa doutrina, segundo Anderson (1995),

A estabilidade monetária deveria ser a meta suprema de qualquer governo. Para isso seria necessária uma disciplina orçamentária, com a contenção dos gastos com bem-estar, e a restauração da taxa “natural” de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos. Ademais, reformas fiscais eram imprescindíveis, para incentivar os agentes econômicos. Em outras palavras, isso significa reduções de impostos sobre os rendimentos mais altos e sobre as rendas. Dessa forma uma nova e saudável desigualdade iria voltar a dinamizar as economias avançadas (ANDERSON, 1995, p.11).

O neoliberalismo representa, portanto, uma das alternativas criadas pelos apologetas do sistema capitalista em busca de uma saída à sua crise estrutural. Suas novas possibilidades de acumulação e lucro têm sido recompostas por práticas políticas neoliberais dirigidas contra o movimento operário, isto é, buscando dissolver o poder sindical para ampliar o domínio do capital sobre o trabalho³⁸. Entretanto, ela não tem sido a única forma de recuperação das bases produtivas do capitalismo, apesar da desmobilização e fragilização dos Sindicatos serem requisitos básicos a essa recuperação do poder do capital.

Em uma transformação que concerne à estrutura da produção material, o sistema do capital vem implantando um vastíssimo processo de reestruturação produtiva, cujo objetivo principal tem sido buscar a recuperação de seus ciclos reprodutivos e, ao mesmo tempo, repor seu projeto de dominação societal, abalado pela confrontação e conflitualidade do trabalho (ANTUNES, 2002).

Por conseguinte, desde que se inaugurou, a partir da reestruturação produtiva, um novo padrão de acumulação flexível, acompanhado pelas mutações tecnológicas de base microeletrônica, deflagrou-se um conjunto de mudanças que atingiram, em cheio, a classe trabalhadora.

A propósito dessas mudanças, pode-se entender que a reestruturação produtiva compreende um complexo³⁹ de modificações técnicas e gerenciais empreendidas para uma nova forma de produção e acumulação do capital. Esse novo padrão de acumulação é caracterizado por seus vários tipos de descentralização produtiva, como a terceirização, ou os rearranjos industriais que implicam no fechamento de fábricas, ou então a instauração de novas legislações trabalhistas, de caráter flexível, que criam novas relações de trabalho no sentido de tornar o trabalho assalariado adaptado às novas exigências do capital (ALVES, 1998; 2000; ANDRADE, 2000, BORGES, 2003).

³⁸ A forma com que isso vem se desenvolvendo é a liberalização do mercado de trabalho, ou seja, juntamente com as empresas enxutas que passa a exigir uma nova mentalidade dos trabalhadores, exige-se também, além das políticas de modernização, a liberalização do mercado de trabalho. A palavra de ordem passa a ser, nesse contexto, a criação de um mercado livre de sindicatos e completamente desregulamentado (MENELEU NETO, 1998).

³⁹ O complexo de reestruturação produtiva inaugurado pelo sistema do capital como forma de recuperação não só de seus ciclos reprodutivos, mas de uma ofensiva sobre o trabalho compreende, segundo Giovanni Alves, “um sistema de inovações tecnológico-organizacionais no campo da produção social capitalista – por exemplo, a robótica e a automação microeletrônica aplicada à produção; as novas modalidades de gestão da produção, tais como CCQs e Programas de Qualidade Total; a série de racionalizações da produção, tais como os ‘Downsizing’ e a reengenharia (muitas das racionalizações produtivas decorreram de novos patamares de centralização e concentração do capital, por meio de fusões, aquisições e diversificações corporativas, que implicaram – e ainda implicam – demissões em massa)” (ALVES, 2000, p.11)

Embora para alguns autores a reestruturação produtiva seja um processo deflagrado pelo sistema capitalista para se recuperar de sua crise conjuntural cuja expressão é a crise do fordismo/keynesianismo, para outros ela corresponde a uma situação na qual o acirramento da concorrência intercapitalista, gerada pela instabilidade econômica, globalização financeira, novas tecnologias e novos métodos organizativos, levaram muitas empresas a atuarem de maneira suficientemente ágil para enfrentar essas novas condições impostas quer seja pela mundialização do capital, quer seja pelo neoliberalismo.

Nesse sentido, algumas empresas e indústrias têm optado por uma reestruturação que privilegie muito mais as inovações organizacionais do que tecnológicas, porque alguns estudos demonstram que as empresas e indústrias que se reestruturaram apenas por meio de inovações tecnológicas obtiveram péssimos resultados (DEDECCA, 1996).

Sendo assim, as empresas que optaram por reduzir custos e riscos com o processo de racionalização econômica, de modo que elas pudessem buscar um sistema de relações de trabalho mais flexível, também buscaram inovações tecnológicas no sentido de dinamizar seus métodos produtivos, porém, sem prejudicar suas margens de rentabilidade e lucro. Desse modo, a racionalização, acompanhada da inovação tecnológica, tem consolidado uma tendência de precarização dos mercados de trabalho, deteriorando as condições de trabalho até mesmo no universo dos empregos mais estáveis (DEDECCA, 1996).

Assim, se a racionalização econômica imposta pelo novo regime de acumulação flexível, fundado num padrão produtivo que envolve tecnologia avançada, novas formas de organização e gestão da força de trabalho, bem como medidas de descentralização produtiva e mercado de trabalho desregulamentado, a experiência do capital que mais potencializou essas alterações na forma de produzir e organizar o trabalho encontrou no modelo toyotista⁴⁰ do Japão a sua expressão mais evidente. Em que consiste esse modelo e porque ele se desenvolveu?

Essa experiência japonesa de produção e organização do trabalho, pode-se dizer, já tinha suas raízes fincadas, em oposição ao fordismo, desde 1930, quando Kiichiro Toyoda pensava num sistema fundado sobre as próprias condições do arquipélago japonês. Segundo Ohno,

⁴⁰ Entendemos que o toyotismo constituiu-se num modelo de eficiência produtiva – em decorrência de seus ajustes institucionais e organizacionais – porque representa uma forma de organização do processo de trabalho em um dos setores mais desenvolvidos da indústria metal-mecânica, o setor automotivo. Tanto que a existência de um elevado número de pesquisas sobre reestruturação produtiva referentes a esse setor revela que, durante muito tempo, no decorrer do século XX, a indústria automobilística tornou-se a grande locomotiva da acumulação de capital no planeta. Daí a sua significativa importância no contexto das inovações e reestruturação econômica.

Quanto ao método produtivo, tiraremos partido da experiência norte-americana de produção em série. Mas não o copiaremos. Vamos lançar mão de nosso potencial de pesquisa e criatividade para conceber um método produtivo adaptado à situação de nosso país (OHNO apud GOUNET, 1999, p. 25).

Por volta dos anos 50, logo depois do final da Segunda Grande Guerra, o Japão encontrava-se em situação de penúria, uma vez que havia sido arrasado com a Guerra e duas bombas atômicas lançadas sobre Hiroshima e Nagasaki. Por isso, além da condição de seu quadro natural, a situação de escassez de recursos para a produção decorria do processo de reconstrução de seu território e toda infra-estrutura social e econômica.

Ao se deparar com o fordismo que produzia muito para o estoque em massa, Taiichi Ohno percebeu que, além do Japão não ter condições materiais de realizar o que o sistema fordista se propunha, o fato de existir muitos estoques onerava a produção em virtude da geração de grandes quantidades de produtos estocados promoverem períodos de grandes ociosidades dos equipamentos maquinários. Desse modo, a produção do sistema ohnoísta assumirá, em contraposição ao sistema de produção “*robust*” do fordismo, a característica de um sistema “*fragile*”.

Um sistema de produção ‘*robust/buffered*’ é ‘*robust*’ na medida de sua utilização de postos de trabalho definidos de maneira estreita e de uma organização do trabalho inflexível com vistas a minimizar o papel dos recursos humanos, e ‘*buffered*’ em função de sua dependência relativamente a estoques, grandes áreas de re-trabalho e outros ‘colchões amortecedores’, com o objetivo de manter os volumes de produção elevados. Um sistema de produção ‘*fragile/lean*’ é ‘*fragile*’ na medida de sua dependência relativamente a uma força de trabalho qualificada e motivada para a resolução de problemas e para o melhoramento contínuo, e *lean* na medida em que evita os ‘colchões amortecedores’, que servem para esconder problemas (KRAFCIK and MAC DUFFIE apud MORAES NETO, 1998, p.337)

Nesse sentido, a máxima do sistema fordista que era de nunca interromper o fluxo produtivo pela existência de grandes quantidades de estoques e áreas de re-trabalho cuja função é amortecer os impactos das falhas do processo produtivo em detrimento de problemas na estrutura técnica, não é para Ohno apenas uma preocupação com a eficiência produtiva que se reflete nos custos, mas um problema de gestão da produção.

É através dessa constatação que surgirá a necessidade de “*fabricar a bom preço, pequenas séries de numerosos modelos diferentes*”. Em outras palavras, é a busca pela conquista da produção em massa, flexível, caracterizada também por muitos autores como “produção enxuta”⁴¹. Os seus objetivos finais compreendem, portanto, a busca por uma perfeição almejada da seguinte maneira: “*custos declinantes, ausência de itens defeituosos, nenhum estoque e uma miríade de novos produtos*” (WOMACK; JONES; ROSS, 1992). Quais seriam, então, os fundamentos dessa produção?

Expressando, portanto, as novas tendências gerais do novo padrão de acumulação do capitalismo globalizado em seu conjunto, Gounet (1999) assinala três princípios fundamentais que orientam o toyotismo enquanto modelo de organização da produção: 1) exploração dos trabalhadores, intensificação do ritmo de trabalho, cumprimento de novas tarefas, controle de qualidade; 2) redução salarial e degradação da proteção social, terceirização e precarização; 3) fragmentação dos trabalhadores, nova (e radical) divisão social do trabalho, contrato temporário, e células produtivas que funcionam como empresa.

Sabe-se, portanto, que o capitalismo nutre-se fundamentalmente da exploração dos trabalhadores. Isso significa dizer, conforme já indicado neste trabalho que:

Quanto mais a crise se agrava, mais os empresários tentam recuperar, às custas dos trabalhadores, os lucros que perdem com a queda das vendas. 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 de reduzir a capacidade resistência coletiva dos operários. A passagem do fordismo ao toyotismo se insere nesse esforço patronal (GOUNET, 1999, p. 9).

Dessa forma, a lógica instauradora sobre a qual se estrutura o ohnoísmo (ou toyotismo), como nova forma de adesão e subordinação do trabalho ao capital, é a conquista da produção flexível em massa. Os fundamentos que tornam reais esse tipo de produção é o “*Just-in-time*” e o

⁴¹ Expressão definida por John Krafick, “é enxuta por utilizar menores quantidades de tudo em comparação com a produção em massa: metade dos esforços dos operários na fábrica, metade do espaço para a fabricação, metade do investimento em ferramentas, metade das horas de planejamento para desenvolver novos produtos em metade do tempo. Requer também bem menos de metade dos estoques atuais no local de fabricação, além de resultar em bem menos defeitos e produzir uma maior e sempre crescente variedade de produtos” (WOMACK; JONES; ROSS, 1992, p. 03)

princípio de “*auto-ativação*”. Estes são os dois pilares que sustentam a produção flexível (CORIAT, 1994).

Como o “*just-in-time*” é a tradução da possibilidade de realização da produção flexível em massa através do ajustamento entre a composição da oferta à composição da procura, de maneira que a produção passa a ser “puxada” e não mais “empurrada” (MORAES NETO, 2003), como era no fordismo, então significa que a produção, sob o ohnoísmo, se ajusta ao mercado, isto é, a organização da produção se adapta ao consumo⁴². Disso decorre a produção em fluxo cujo objetivo é a instauração de uma cadeia produtiva flexível organizada com estoques mínimos, condicionados à venda, e empresas fornecedoras, adaptadas ao esquema, prontas para atender as demandas da cadeia produtiva (GOUNET, 1999).

Embora essa seja a característica da organização externa do ohnoísmo, ela também vigora em âmbito interno, no que se refere à produção. Sua constituição interna exige a criação e representação de relações sociais fictícias de compra e venda entre os trabalhadores, de tal forma que cada posto de trabalho assume a postura de um cliente em relação ao posterior. Destarte, a produção traz consigo uma responsabilidade para a base da pirâmide organizacional que significa uma liberdade para controlar o próprio trabalho, porém, com uma constante elevação do medo de cometer erros que possam causar prejuízos à produção. Daí a necessidade do princípio de “*auto-ativação*” que atrai o envolvimento dos trabalhadores cooptando sua subjetividade e motivação para uma harmonização com a objetividade do processo produtivo⁴³.

Sabe-se que a produção automobilística da Toyota ainda é baseada na linha de montagem, portanto, ainda com forte componente de trabalho vivo. Por isso, não há diferença estrutural alguma em relação ao fordismo, mas há, ao contrário, o uso da flexibilidade potencial proporcionada pelos trabalhadores, isto é, na linha de montagem deve haver constantemente o abastecimento dos postos de trabalho. Ele é realizado por meio do *kanban*, ou seja, fichas (senhas de comando) que sinalizam as características de determinados produtos a serem produzidos

⁴² Daí a necessidade do neoliberalismo como uma das formas políticas e ideológicas de ajuste da sociedade ao mercado, visando regulamentá-la segundo as diretrizes do sistema de metabolismo social do capital.

⁴³ Assim, da mesma forma que o fordismo produzia um “tipo humano” tal qual descrito por Gramsci (1976), o toyotismo não só produziu, mas intensificou a subsunção do ideário do trabalhador ao capital. Pois, “o estranhamento próprio do toyotismo é aquele dado pelo ‘envolvimento cooptado’, que possibilita ao capital apropriar-se do fazer e do saber do trabalho. Este, na lógica da integração toyotista, deve pensar e agir para o capital, para a produtividade, sob a aparência da eliminação efetiva do fosso existente entre elaboração e execução no processo de trabalho” (ANTUNES, 2000, p.42).

(grandes, médios ou pequenos). Para a realização do abastecimento de peças aos postos de trabalho, criou-se dentro da fábrica uma espécie de supermercado, isto é, um magazine que fornece todas as peças de diferentes tipos após os estoques serem constantemente verificados para a sua reposição material.

Nesse sentido, surge o princípio de “*estoque zero*” em contraposição aos estoques característicos do fordismo que funcionavam como amortecedores dos problemas decorrentes do processo de produção. Na linha de montagem ohnoísta, qualquer tipo de problema é interrompido. Mas qual seria a alternativa para isso, visto que sob a ótica capitalista a produção não pode parar? Não deixar que os problemas ocorram no processo.

Os trabalhadores localizados nos postos de trabalho são dotados de uma “autonomia” (relativa) para intervir quando houver defeitos no processo. Eles possuem total “liberdade” para detectar os problemas existentes. Para que isso pudesse ocorrer de maneira eficiente, foi criada uma gestão de qualidade constante, que perpassa todo o processo produtivo. Trata-se, portanto, da flexibilidade do aparato produtivo, constituído de acordo com a organização flexível do trabalho, pelo trabalho em equipe, isto é, os times de produção dedicados com trabalhadores polivalentes atuantes ao longo de todo o processo de trabalho.

Cabe destacar que na forma de produção fordista, não existia controle de qualidade na gestão da produção. Ela, na verdade, era separada da gestão produtiva e, por isso, não conseguia identificar os problemas no processo. Somente *ex-post*. Na forma ohnoísta, o controle de qualidade está espalhado, embutido em toda a gestão da produção, na qual todos são responsáveis pelo processo de produção de maneira que todos os trabalhadores participam da gestão (WATANABE, 1993) realizada por meio do TQC (Controle de Qualidade Total). Assim, a busca de “*estoque zero*” desdobra-se em formas de gestão. Com isso, surge também os CCQs (Círculos de Controle de Qualidade)⁴⁴ oriundos da reunião de vários trabalhadores para a sugestão de resolução de problemas produtivos e organizacionais. Por conseguinte, o princípio de “auto-ativação” efetiva-se de tal forma que há a incorporação de um controle autônomo de defeitos pelo próprio trabalhador.

⁴⁴ Segundo Ben Watanabe, os CCQs “foram desenvolvidos no Japão por gerentes de empresas, a partir dos anos 50, junto com o toyotismo. No sistema Toyota, os engenheiros do chão de fábrica deixam de ter um papel estratégico e a produção é controlada por grupos de trabalhadores. A empresa investe muito em treinamento, participação e sugestões para melhorar a qualidade e a produtividade. O controle de qualidade é apenas uma parte do CCQ” (WATANABE, 1993, p.05).

O desdobramento lógico desta obsessão pela qualidade implicou o surgimento do princípio do melhoramento contínuo (*KAIZEN*). Trata-se de um princípio que traz consigo a idéia de que é sempre possível se chegar a um melhoramento, isto é, a um estado ótimo de organização e produção. O meio pelo qual isso ocorre é o CCQ (MORAES NETO, 2003).

A operação eficiente proporcionada pela organização do ohnoísmo, segundo Moraes Neto (2003) exige um funcionamento afinado à perfeição entre o método “*just-in-time*” e seus desdobramentos inevitáveis e necessários: “o estoque zero, o defeito zero, por meio do *Total Quality Control*, o Kaizen ou melhoramento contínuo, a multifuncionalidade (com seu corolário, o lay-out celular linearizado), e a troca rápida de ferramentais” (Idem). Com isso, pode-se afirmar que o ohnoísmo realizou uma grande mudança organizacional (CORIAT, 1994).

Dessa perspectiva, as inovações que promoveram a instauração de uma nova forma de acumulação de capital superaram o fordismo no que diz respeito à competitividade internacional impulsionada pelas novas exigências do modo de produção capitalista a partir dos anos de 1970 e 1980, quando se estabeleceu um novo padrão concorrencial referente à produção capitalista, sobretudo no que concerne à indústria automobilística, locus de realização dessas inovações tecnológicas e organizacionais.

Destarte, é possível resumir o toyotismo segundo os seus benefícios para o capital na medida em que se constitui numa nova forma de dominação sobre o trabalho, porque além de operar a intensificação do trabalho, exige a flexibilidade baseada no trabalho em equipe e polivalente. Nesse sentido, ele é uma nova forma de organizar a produção capaz de enfrentar melhor a crise econômica e a saturação do mercado; ele adapta-se melhor as mudanças tecnológicas, que permitem mais flexibilidade e integração dos sistemas de produção; por fim, o toyotismo é explicitamente uma resposta à crise do fordismo na década de 70 (GOUNET, 1999).

Portanto, a organização toyotista do trabalho, além de impor forte disciplinamento da força de trabalho, busca a transferência das responsabilidades de elaboração e de controle da qualidade da produção, interiorizada na própria ação dos trabalhadores (ANTUNES, 2002). Há que dizer, todavia, que no Brasil o toyotismo mesclou-se, em muitos casos específicos, com o taylorismo e o fordismo, constituindo assim uma espécie de hibridismo da organização capitalista do trabalho. Assim, novas formas de organização do trabalho emergem com o objetivo de adequação da produção à lógica do mercado. Dessa perspectiva, quais seriam, então, as conseqüências e

impactos da reestruturação produtiva e das novas formas de gestão da produção, sobre os trabalhadores?

2.4 Impactos da reestruturação produtiva: precariedade e vulnerabilidade social

A propósito do surgimento da reestruturação e dos impactos gerados por ela sobre os trabalhadores, João Bernardo em a *Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores*, argumenta que a reestruturação capitalista assumiu, como sempre acontece na história do capitalismo, a forma de uma recuperação dos temas que haviam sido propostos pelos trabalhadores. Ou seja, desde a crise do fordismo em fins dos anos 60 e início dos 70, com as revoltas do “operário-massa” contra as formas de exploração tayloristas-fordista no trabalho, em que os trabalhadores ocuparam empresas e passaram a geri-las, demonstrando não precisarem de patrões e administradores, surgiu uma forma de inovação da organização do processo de trabalho, de remodelação das hierarquias e de tomadas de decisões pelos próprios trabalhadores, talvez sem precedentes na história do capitalismo (BERNARDO, 2000).

Assim, foram os próprios trabalhadores, ao desenvolverem as lutas fora do consenso estabelecido entre dirigentes sindicais e patrões, legitimados pelo Estado de Bem-Estar social, que inauguraram uma forma de remodelar as relações de trabalho e a disciplina no espaço produtivo. Pois, segundo João Bernardo, eles demonstraram a capacidade de controlar diretamente não só o movimento reivindicativo, mas o próprio funcionamento das empresas (Idem). Expuseram aos patrões a sua inteligência, iniciativa e capacidade de organização.

Dessa forma, os capitalistas compreenderam que havia outra possibilidade de explorá-los, não os privando de “qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo” (Idem, p.29). Mas podiam agora ampliar o seu lucro, explorando não apenas a força de seu trabalho, mas a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, enfim todas as virtualidades da inteligência. Foi com a finalidade de se apropriar da subjetividade operária sua capacidade organizativa que se desenvolveram a tecnologia eletrônica e os computadores e que se remodelaram os sistemas de administração de empresa, implantando-se o toyotismo, a qualidade total e outras técnicas similares de gestão (Idem).

Com isso, a reestruturação produtiva, para Bernardo (2000), é o resultado das lutas empreendidas pelos trabalhadores nos anos 60 e 70, pois com as inovações, sobretudo organizacionais em que se privilegia a criatividade e disciplina no trabalho, o capital soube assimilá-las colocando-as inteiramente à sua disposição para uma nova forma de exploração e domínio sobre os trabalhadores.

Paralelamente a isso é possível notar também a instauração do reino da flexibilidade por meio dos contratos temporários. Estes surgem como mais um dos artifícios da reestruturação produtiva que, na verdade, decorre das práticas políticas neoliberais, visando à individualização das relações salariais. Nesse sentido, trata-se de medidas que, juntas às exigências de participação (polivalente) dos trabalhadores no processo produtivo, formam o cenário perfeito a auto-exploração, de modo que ao se situarem em determinadas dependências hierárquicas do processo de valorização do capital, os trabalhadores são obrigados a se submeterem racionalmente às exigências do auto-controle, imposto pela lógica da sociedade regida pelo capital. A consequência disso, desnecessário dizer, é a quebra da solidariedade de classe.

Diante disso, tem-se uma nova forma de subordinação do trabalho ao capital, que se caracteriza principalmente pela organização flexível do trabalho. Desregulamentação, subcontratação e precarização do trabalho, tornam-se, portanto, novas formas de superexploração do trabalho, definidas pela pressão do desemprego estrutural e pelas cotas produtivas, as quais os trabalhadores devem alcançar se quiserem permanecer empregados. Portanto, surgem aí os novos “chicotes invisíveis” da exploração capitalista, ou seja, a participação cotidiana do trabalhador, mesmo fora dos muros da fábrica e de seu espaço de trabalho, no processo de valorização do capital.

Em um estudo bastante interessante sobre algumas regiões da Europa e do Reino Unido, Huw Beynon (2002) esboça algumas conclusões em torno dessas questões ao analisar “*as práticas do trabalho em mutação*” naquelas regiões. Trata-se de uma análise em que o autor busca demonstrar o processo de mudança em curso na sociedade contemporânea.

Visualiza-se, portanto, um conjunto de fatores que convergem em um único processo, qual seja, a reestruturação produtiva. Assim, desde o fechamento de fábricas, visando um novo arranjo geográfico, até o enxugamento das empresas com redução do quadro de funcionários, a reestruturação produtiva tem sido um processo recorrente adotado pelas empresas para aumentar a capacidade de concorrência internacional (BEYNON, 2002).

Na verdade, tais mudanças podem ser caracterizadas também pela incorporação de diversas formas de cortes de pessoal combinadas com procedimentos e técnicas, que alteram o processo de trabalho, porém, com o objetivo de aumentar a produtividade por parte dos remanescentes. Dessa forma, segundo Beynon, “os níveis de emprego também são reduzidos, em decorrência das técnicas de terceirização”, que recomendam subcontratar atividades específicas de outras empresas mais especializadas (2002, p.12).

Assim, nasce o que o autor denominou de “*trabalhador hifenizado*”. Esse tipo de trabalhador expressa, na verdade, as alterações processadas nas relações de trabalho e de emprego decorrentes da reestruturação produtiva. Seus impactos sobre os trabalhadores puderam ser visualizados a partir da criação, nos anos 1990, de diferentes tipos de empregados. É o que nos apresenta Hum Beynon quanto a esses “*trabalhadores hifenizados*”, ou seja, trabalhadores em tempo parcial (*part-time workers*), temporários (*temporary workers*), em emprego casual (*casual workers*) ou mesmo por conta própria (*self-employed-worker*). Eles são a marca indelével do novo padrão de acumulação flexível, isto é, a parte mais significativa da nova economia no século XXI (BEYNON, 2002).

Nesse sentido, o capitalismo contemporâneo atingiu um desenvolvimento histórico em que a precariedade do emprego e o próprio desemprego estrutural tornaram-se características dominantes dessa nova forma de reprodução do capital. Segundo Mészáros,

Atingimos uma fase do desenvolvimento histórico do sistema capitalista em que o desemprego é a sua característica dominante. Nessa nova configuração, o sistema capitalista é constituído por uma rede fechada de interrelações e de inter-determinações por meio da qual agora é impossível encontrar paliativos e soluções parciais ao desemprego em áreas limitadas, em agudo contraste com o período desenvolvimentista do pós-guerra, em que políticos liberais de alguns países privilegiados afirmavam a possibilidade do pleno emprego em uma sociedade livre (MÉSZÁROS, 2006, p. 31).

Portanto, é possível dizer que, nessa sua nova configuração, o sistema edificou novas “modalidades de assalariamento”, entre as quais o “trabalho atípico” assume um papel predominante (VASAPOLLO, 2005).

Em um importante estudo sobre o “trabalho atípico” e a precariedade em vários países da Europa, Vasapollo (2005) atenta-se para as transformações do capitalismo nos últimos anos, que compreendem uma transição da produção em massa, característica do fordismo, para a produção e distribuição flexíveis. Segundo ele,

As mudanças vêm sendo percebidas desde o segundo pós-guerra, com o desenvolvimento tecnológico, seja no método de produção, seja, de forma mais direta, no mundo do trabalho. A indústria vem se transformando, os equipamentos, criados para melhorar a produtividade do trabalho nos processos repetitivos, vêm, na verdade, aumentando os ritmos e os encargos dos trabalhadores, sem responder com iguais incrementos de salários reais ou correspondentes reduções das jornadas de trabalho (VASAPOLLO, 2005, p.18).

Houve ainda nessa perspectiva, um movimento importante de passagem da grande indústria que abrigava em seu interior todos os processos de produção, para um modelo de descentralização produtiva (Idem). Dessa forma, tais mudanças que vieram acompanhadas por mutações tecnológicas não colocam em xeque a centralidade do trabalho, ou mesmo o seu desaparecimento, mas ao contrário, inauguram um “trabalho atípico” que, segundo Vasapollo (2005) possui um forte conteúdo de precariedade.

A nova organização capitalista do trabalho é caracterizada cada vez mais pela precariedade, pela flexibilização e desregulamentação, de maneira sem precedentes para os assalariados. É o mal-estar do trabalho, o medo de perder seu próprio posto, de não poder mais ter uma vida social e de viver apenas do trabalho e para o trabalho, com a angústia vinculada à consciência de um avanço tecnológico que não resolve as necessidades sociais. É o processo que precariza a totalidade do viver social (Idem, p.27)⁴⁵.

Apesar de ser encarada como alternativa do capital para combater o desemprego, a flexibilidade possui, na verdade, um outro significado, quando se verifica a sua definição essencial, funcional ou organizativa. Dessa forma, ela pode ser entendida, conforme nosso autor, como:

⁴⁵ Um exemplo de flexibilidade, precarização e desregulamentação, característico dessa nova forma de ser do capitalismo é dado por Sennet (2000) quando realiza uma análise sobre as muitas mudanças na organização e representação do trabalho dos padeiros numa padaria de Boston, que alterou o seu processo de trabalho com a incorporação de máquinas. Diante dessas mudanças, Sennet constatou os inúmeros paradoxos e complicações para o trabalho daqueles padeiros que representaram a desqualificação e alienação total do processo. Pois, imersos num local de trabalho *high-tech*, flexível, onde tudo é fácil de usar, os empregados se sentem pessoalmente degradados pela maneira como trabalham. A consequência dessas mudanças é que os padeiros não mais sabem de fato como fazer pão e dependentes de programas e controles de processos, eles não só perdem suas habilidades enquanto padeiros, mas já não podem ter o conhecimento prático. “O trabalho não é mais legível para eles no sentido de entender o que estão fazendo”. Assim, para Sennet, há um motivo econômico para os computadores, mostradores, prensas e fornos fáceis de usar, pois, eles permitem à empresa contratar trabalhadores que possuem as qualificações – embora hoje todos tenham qualificações técnicas formais mais elevadas. Desse modo, a dificuldade, para o capital, é contraprodutiva num regime flexível porque quanto mais fácil e sem resistência são os métodos produtivos, mais condições para a atividade acrítica e indiferente por parte dos usuários se cria (SENNET, 2000, p.80-102).

- liberdade da empresa para despedir parte de seus empregados, sem penalidades, quando a produção e as vendas diminuem;
- liberdade da empresa para reduzir ou aumentar o horário de trabalho, repetidamente e sem aviso prévio, quando a produção necessite;
- faculdade da empresa de pagar salários reais mais baixos do que a paridade de trabalho, seja para solucionar negociações salariais, seja para poder participar de uma concorrência internacional;
- possibilidade de a empresa subdividir a jornada de trabalho em dia e semana de sua conveniência, mudando os horários e as características (trabalho por turno, por escala, em tempo parcial, horário flexível etc.);
- liberdade para destinar parte de sua atividade a empresas externas;
- possibilidade de contratar trabalhadores em regime de trabalho temporário, de fazer contratos por tempo parcial, de um técnico assumir um trabalho por tempo determinado, subcontratado, entre outras figuras emergentes do trabalho atípico, diminuindo o pessoal e índices inferiores a 20% do total da empresa (VASAPOLLO, 2006, p.45-6).

Com isso, a flexibilidade não pode ser a solução para aumentar os índices de ocupação, o que seria uma grande ilusão, quando se percebe o seu significado substantivo. Dito de outro modo, a flexibilização é uma imposição do capital ao trabalho, cujo objetivo é precarizar as condições de trabalho, fazendo com que os trabalhadores aceitem-nas com salários reais baixos e contratos de trabalho desregulamentados, sem garantias sociais. As conseqüências disso são nefastas para o sujeito trabalhador.

Robert Castel em seu livro, *“As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário (1998)”*, afirmou que inversamente ao trabalho estável que possui uma inserção sólida numa área de investigação, a ausência de participação em qualquer atividade produtiva e o isolamento relacional conjugam seus efeitos negativos para produzir a exclusão, o que em outras palavras, segundo o autor, representa uma certa “desfiliação”⁴⁶ (CASTEL, 1998). Nesse caso, não se trata apenas de um mal-estar daqueles que continuam no mundo do trabalho, ainda que precarizados, mas se trata também daqueles que se tornaram supérfluos ao sistema, ou seja, os inúteis sociais,

⁴⁶ *Desfiliação* significa, portanto, perda de raízes sociais e econômicas e situa-se no universo semântico dos que foram desligados, desatados, desamarrados, transformados em sobrantes, inúteis e desabilitados socialmente (CASTEL, 1998; KOWARICK, 2003).

que não encontram mais suas raízes no cotidiano do trabalho, do bairro ou da vida associativa (Idem). Essa é a nova questão social a que Castel (1998); Boltanski e Chiapello (2002); Kowarick (2003); Ramalho e Santana (2003) chamam a atenção.

Nesse sentido, a investigação de Robert Castel é grandiosa porque problematiza as interpretações que deflagraram o fim do trabalho ao demonstrar que há uma metamorfose em curso. No entanto, essa metamorfose se dá em relação à sociabilidade anterior, na medida em que sua coesão é quebrada por um conjunto de mudanças que fazem emergir uma nova problemática acerca do pertencimento dos indivíduos à sociedade. Ou seja, o trabalho ainda é uma dimensão de identificação do sujeito porque constitui o elemento central da coesão social, bem como a sensação de pertencimento dos indivíduos a uma determinada sociabilidade.

Todavia, essa coesão tem sido quebrada pela ascensão do novo padrão de acumulação flexível do capital, que instaurou, contraditoriamente, em seu interior uma crise denominada por (CASTEL, 1998) de “crise da sociedade salarial”. Ela traz à tona uma nova questão social em relação à sociedade salarial anterior, no sentido de que é marcada inexoravelmente por um processo em massa de desenraizamento e vulnerabilidade social e econômica⁴⁷.

Portanto, as antigas comunidades em que prevalecia uma sociabilidade operária popular em torno das associações de bairro, dos sindicatos e dos partidos, que eram recorrentes nos anos 50 e 60 na Europa, agora não encontram mais coesão social. Segundo Lúcio Kowarick,

Seja pelo aumento do desemprego e trabalho precário, seja pela crise econômica pós- 1975, pelas mudanças tecnológicas e organizacionais decorrentes do modo de acumulação flexível ou por inúmeras outras causas (...) o importante a realçar é

⁴⁷ Num estudo que se propõe debater no âmbito das ciências sociais na França questões pertinentes ao trabalho, à exclusão e à precarização, Helena Hirata e Edmond Preteceille (2002) tem como objetivo central perceber o processo gerado pelas transformações econômicas em curso e como elas aparecem no debate francês. Esse processo que aconteceu numa conjuntura duplamente desfavorável para os franceses foi constatado pelos autores na presente síntese: “A dupla transformação do trabalho a que se assiste hoje, por um lado, no conteúdo da atividade e, por outro, nas formas de emprego, exige que se analisem, simultaneamente, tanto a organização do trabalho nas empresas como o mercado do emprego. Com efeito, essa transformação é aparentemente contraditória. De uma parte, a implementação de novos modelos de organização exige a estabilidade e o envolvimento do sujeito no processo de trabalho, o que se dá por meio de atividades que requerem autonomia, iniciativa, responsabilidade, comunicação. De outra, os vínculos empregatícios tornam-se sempre precários com o desenvolvimento das formas instáveis, antigamente chamadas atípicas, de emprego. Essas duas exigências contraditórias, de estabilidade nos postos de trabalho – para tornar possível o envolvimento e a reprodução ampliada das qualificações – e de fluidez do volume do emprego – acarretando a instabilidade para grande número de assalariados – decorrem das exigências de flexibilidade tanto no interior da empresa (polivalência, rotatividade, adaptabilidade dos trabalhadores) quanto no mercado de trabalho (diminuição das imposições jurídicas) para os recrutamentos e as dimensões, flexibilidade do tempo trabalhado, segundo o volume de produção, e no mercado de produtos às flutuações das demandas” (HIRATA; PRETECEILLE, 2002, p. 58).

que esses mundos operários-populares se desfazem: neles, os conflitos e as reivindicações contrapunham-se a opositores visíveis – o Estado, a burguesia, o patronato – e a violência inerentes a essas lutas construía significados e sentidos que visavam a alterar a balança dos benefícios e das riquezas, e não poucas vezes projetavam valores de uma nova sociabilidade (...) (KOWARICK, 2003, p.71).

Acontece que esses valores de uma nova sociabilidade não são considerados na ótica do capital, de modo que na conjuntura acirrada dos anos 1980 e 1990, desarticulam-se as formas associativas que sedimentavam identidades assentadas no trabalho assalariado e na vida comunitária (Idem). Por isso, trata-se de uma crise da sociedade salarial (CASTEL, 1998).

Os efeitos dessa crise “são sentidos em toda a parte”, no dizer de Pierre Bourdieu, porque a precariedade atingiu não só o setor privado, mas também o público, as instituições de produção e difusão cultural, bem como a educação e o jornalismo dentre tantos outros setores da vida social. Entretanto, em todas as dimensões é possível perceber mais ou menos os mesmos efeitos, que se tornaram particularmente visíveis no caso extremo dos desempregados: “a desestruturação da existência privada, entre outras coisas, de suas estruturas temporais e a degradação de toda a relação com o mundo e, como consequência com o tempo e o espaço” (BOURDIEU, 1998, p.120). Assim,

A precariedade afeta profundamente qualquer homem ou mulher, expostos a seus efeitos, tornando o futuro incerto, ela impede qualquer antecipação racional e, especialmente, esse mínimo de crença e de esperança no futuro que é preciso ter para se revoltar, sobretudo coletivamente, contra o presente, mesmo o mais intolerável (BOURDIEU, 1998, p.120).

A precariedade impõe-se, portanto, como uma forma de instaurar o medo, atormentando a consciência e o inconsciente, pressionando-os acerca de sua fragilidade. Portanto, ela representa a capacidade de promoção generalizada da insegurança objetiva e subjetiva cujo fundamento primeiro é aterrorizar o conjunto dos trabalhadores. Dessa forma, a fragmentação desses trabalhadores implica, em certa medida, no princípio da desmoralização e da desmobilização a qual todos devem se submeter, independentemente de sua posição social, qualificação técnica ou competência profissional. Pois, “os desempregados e os trabalhadores destituídos de estabilidade não são passíveis de mobilização, pelo fato de terem sido atingidos em sua capacidade de se projetar no futuro” (BOURDIEU, 1998, p.121).

Diante desse quadro de flexibilização que se impõe sobre a força de trabalho, os trabalhadores são obrigados a se submeterem às piores condições de trabalho e de salários, em

razão de ajustes condicionantes produzidos pelo sistema do capital para recuperar o seu controle sobre o trabalho. Nesse sentido, o desemprego tem servido como uma das principais estratégias do capital para ampliar não apenas seu controle sobre o trabalho, mas também recuperar suas bases reprodutivas⁴⁸.

No que concerne às últimas transformações no interior da lógica expansiva de acumulação do capital não as entendemos como resultado de um processo linear de avanço da ciência e da tecnologia aplicadas ao processo produtivo, mas como uma processualidade contraditória na qual o trabalho está imerso em seu caráter multifacetado constituindo, portanto, uma nova morfologia do mundo do trabalho⁴⁹ (ANTUNES, 2000; 2005).

Essa nova morfologia do trabalho a que Antunes (2005) se refere para explicar os efeitos da reestruturação capitalista também se aplica ao Brasil, na medida em que ela surge como estratégia defensiva das empresas na tentativa de se recuperarem da crise econômica que atinge o país nos anos de 1980. Todavia, com a abertura da economia na década de 90 em que ocorre a emergência tanto da ideologia, quanto de práticas políticas neoliberais, a reestruturação produtiva assume um caráter sistêmico, como parte das exigências do novo padrão de acumulação do capital.

Tendo em vista tal processo, analisaremos a seguir de que forma isso se deu no Brasil, e de que maneira o caso da Zanini se insere nesse contexto de transformações da economia nacional e de instauração da reestruturação produtiva. Diante disso, buscar-se-á apreender os impactos gerados sobre a classe trabalhadora, especialmente os trabalhadores da Zanini na década de 90.

⁴⁸ O desemprego não pode ser entendido como resultado natural de um ajuste estrutural do sistema, produzido pela incorporação de novas tecnologias ao processo de trabalho. Ao contrário, é preciso levar em consideração que ele é consequência da luta de classes entre capitalistas e trabalhadores que se confrontam no âmbito das relações sociais estabelecidas pela lógica do capital.

⁴⁹ Ao observar as múltiplas processualidades que envolvem o mundo do trabalho, Antunes verifica um processo de desproletarização do trabalho industrial, fabril, nos países avançados, havendo uma diminuição da classe operária industrial tradicional. Operou-se também uma expressiva expansão do trabalho assalariado no setor de serviços bem como uma significativa heterogeneização do trabalho, conforme se incorporou o trabalho feminino no mundo operário. Somando a isso, a expansão do trabalho parcial, temporário precário, subcontratado, terceirizado, pode-se dizer que, de acordo com o autor, a sociedade do capitalismo contemporâneo é marcada por uma dualidade. Pois, se de um lado temos a redução do operariado industrial, com as novas técnicas de produção, acompanhadas pela incorporação da ciência e tecnologia ao processo de trabalho. De outro, há um aumento do trabalho precário, temporário e subcontratado, que marca, por assim dizer, uma maior heterogeneização, fragmentação e complexificação da classe trabalhadora. E não como querem alguns autores, o fim da classe trabalhadora (ANTUNES, 2000).

3 Reestruturação Produtiva no Brasil

O período histórico da economia brasileira que vai de meados da década de 1980 aos anos de 1990 não pode ser compreendido sem a relação do fim de um modelo de desenvolvimento econômico, calcado no papel desempenhado pelo Estado e a crise estrutural do capital. Com efeito, a reestruturação produtiva que se constituiu como (determinante/determinada) do padrão de acumulação flexível, se desenvolverá não apenas como uma tentativa do capital gerar respostas à sua crise mais fundamental, de modo a instaurar novas bases produtivas que garantissem altos níveis de lucratividade das empresas, mas ao mesmo tempo, subordinar o trabalho a uma nova forma de dominação.

No Brasil, ela se desenvolveu sistematicamente a partir do governo neoliberal de Fernando Collor. Apesar de alguns ensaios terem sido elaborados em meados da década de 1980, ainda que sob intensa luta dos trabalhadores por direitos sociais e políticos contra a ditadura militar e melhores condições de trabalho,⁵⁰ será apenas na década de 1990 que o Brasil passará a experimentar mudanças substantivas concernentes à reestruturação produtiva.

Para traçar o quadro dessas mudanças e ajustes econômicos no qual o Brasil se inseriu na década de 1990, – e para compreender a processualidade histórica em que se situa o objeto desta investigação –, cumpre primeiro analisar o início das políticas liberalizantes que passam a ocupar o cenário das ações governamentais já nos anos 80.

Nos primeiros anos de implementação dessas políticas liberalizantes no Brasil parece haver uma resistência de parte da burguesia a elas. Segundo Maria da Conceição Tavares, pode-se afirmar que tanto a resistência à mudança como as dificuldades de coordenação para avançar têm suas raízes profundas no sucesso do modelo passado, que permitiu a convivência e

⁵⁰ É importante assinalar que embora a conjuntura brasileira dos anos de 1980 permitisse o desdobramento da ação sindical para além dos muros das fábricas, associando reivindicações econômicas a questões políticas do país que possibilitaram um tipo de sindicalismo combativo a partir da organização dos locais de trabalho, não se pode dizer o mesmo em relação aos países de capitalismo central. Estes já experimentavam as metamorfoses e a desconstrução do mundo do trabalho em decorrência dos ataques desferidos pelo capital e pelas políticas adotadas por governos neoliberais, encarregados de desregular direitos trabalhistas antes conquistados com muita luta. Entretanto, durante os anos de 1990 o mesmo processo é desencadeado no Brasil vis-a-vis à postura mantida pelos Sindicatos na década anterior. Trataremos dos impactos da reestruturação produtiva sobre o Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho mais adiante no item 3.4 deste capítulo.

heterogeneidade estrutural dos grupos econômicos brasileiros, das mais distintas origens, sua grande dispersão setorial, pequena escala e baixo grau de conglomeração⁵¹.

A propósito da atuação do Estado e sua relação com os grupos econômicos nacionais durante o modelo de desenvolvimento vigente até meados dos anos de 1980, cabe destacar que:

(...) na ausência de alianças estratégicas entre si e com o sistema financeiro, os grupos econômicos privados tem recorrido sempre ao acesso privilegiado do Estado para defender seus interesses particulares sem buscar uma coordenação estratégica de longo prazo. Esta quando ocorreu, foi dada por uma burocracia de Estado autônoma em alguns poucos períodos em que existiram projetos estruturantes de mais longo prazo (Plano de Metas e II PND) com financiamento externo e parafiscal abundantes e baratos (TAVARES, 1996, p.108).

Mas, diante da recessão econômica que atingiu o Brasil no início da década de 80, com as pressões para aumentar as exportações, provocadas, seja pela retração do mercado interno, seja pelas necessidades de incremento do superávit da balança comercial para o pagamento da dívida externa

(...) modificam sensivelmente os patamares de competitividade das empresas, colocando-as diante de novos padrões de qualidade. Esse fato foi responsável ao mesmo tempo pela busca de inovações tecnológicas que visavam aumentar a eficiência das empresas e pela substituição de políticas repressivas de gestão do trabalho por formas menos conflituosas que permitissem às empresas contar com a colaboração dos trabalhadores na busca de qualidade e produtividade (LEITE, 2003, p.69).

Portanto, com a exigência da concorrência capitalista para se alterar a base material e a forma de organização da produção, a resistência da burguesia nacional às políticas e reformas neoliberais decorrente do modelo econômico ancorado no Estado foi rompida no final da década de 1980 e início dos anos 90 com os choques monetários, cambial e liberalizante do plano Collor. As conseqüências disso do ponto de vista do capital são evidentes.

Ameaçadas pela recessão e pelas perspectivas de diminuição da proteção cambial e tarifária, as grandes empresas reagiram, tentando pela primeira vez um ajuste microeconômico que confirma a recessão e o desemprego, mas busca a modernização com vistas a seguir resistindo nos mercados internacionais. A

⁵¹ Isso explica, em certa medida, porque as principais estratégias de reestruturação produtiva só foram adotadas no parque industrial da Dedini, após ter incorporado a Zanini, no final dos anos de 1990, quando o setor metalúrgico, notadamente aquele dedicado ao fornecimento de máquinas e equipamentos à agroindústria canavieira, recuperou-se. Uma análise sobre as razões do por que isso se deu encontra-se no próximo capítulo.

especialização, visando a maior eficiência, não tem conseguido, contudo, um impacto sistemático e está se fazendo em nível de empresas e produtos com características típicas de uma reestruturação nitidamente redutora de custos microeconômicos (TAVARES, 1996, p. 109-110).

Nesse sentido, medidas voltadas à reestruturação produtiva e à competitividade sistêmica são adotadas, ainda que de maneira restrita, visando a: diminuição dos custos de gestão; desverticalização e terceirização de várias atividades; seleção de linhas de produtos em que as vantagens absolutas de custo possam resistir a maior abertura; redução e início de treinamento multifuncional da força de trabalho; redução de estoque e adoção de processos *just-in-time*; e, finalmente, associação com bancos privados e públicos para seguro de risco cambial e operações de financiamento às exportações (Idem).

Tendo em vista essas estratégias de reestruturação e ajustes econômicos que se iniciam nos anos 80, mas que adquirem um caráter sistêmico somente nos anos de 1990, o Brasil enfrentou, por assim dizer, um complexo processo de transição e não apenas uma crise de ajuste ou estabilização de sua economia, pois tratava-se de um esgotamento do modelo de desenvolvimento responsável pela complementação tardia do programa tecnológico e organizacional da Segunda Revolução Industrial. Assim, reconhecia-se, segundo Fiori (1996), a “*impotência daquele modelo diante dos requisitos da Terceira Revolução Industrial e do novo cenário econômico mundial*”. Diante dessa situação, aceitava-se, por um lado, a indispensabilidade de um profundo ajuste macroeconômico e de uma reestruturação produtiva e, por outro – sendo o epicentro das transformações indispensáveis – a reforma (neoliberal) do Estado⁵².

É nesse contexto, portanto, que o cenário político e ideológico do neoliberalismo se consolidou, especialmente a partir da derrota que, à época, a mídia, organizada pela burguesia, impôs ao candidato Lula nas eleições de 1989. A partir desse momento, iniciaram-se as edificações para o projeto neoliberal no Brasil, isto é, com a vitória do candidato, Fernando Collor de Melo, o programa neoliberal realizou-se face às medidas adotadas pelo governo, quais sejam: reforma administrativa, patrimonial e fiscal do Estado, renegociação da dívida externa,

⁵² Em poucas palavras, trata-se de dois pontos básicos: redução do tamanho do Estado e abertura da economia. De acordo com Francisco Teixeira (1998), “foi nessa direção que o governo Fernando Collor se desenvolveu. Com efeito, é com ele que tem início o processo de abertura da economia ao mercado internacional, via redução das barreiras alfandegárias. O programa de privatização e de desmonte do Estado faz parte da agenda Collor, como pré-condição para o combate da inflação. Além disso, é no seu governo que é lançado o programa de reestruturação produtiva, segundo o qual as empresas deveriam procurar um processo de gestão pela qualidade e produtividade, único caminho capaz de torná-las mais competitivas para entrarem no chamado mundo desenvolvido” (TEIXEIRA, 1998, p.225).

abertura comercial, liberação dos preços; desregulamentação salarial; e, sobretudo, prioridade absoluta para o mercado como orientação e caminho para nova integração econômica internacional e modernidade institucional⁵³ (FIORI, 1996).

Destarte, cumpre-se afirmar, nesse sentido, que o Estado passa a ocupar outra posição na estruturação das respostas geradas pelo sistema sócio-metabólico do capital à sua crise estrutural. Sua atuação, por meio das práticas políticas neoliberais desenvolve-se com objetivo de assegurar, por um lado, o controle do processo inflacionário e a estabilização da moeda, configurando um importante momento para as empresas e indústrias concretizarem seu processo de reestruturação produtiva e, por outro, a privatização de empresas e serviços públicos, e a desregulamentação das relações de trabalho.⁵⁴

Assim, é na “década neoliberal”, que tem início, nos anos 90, as primeiras tentativas, no plano político, econômico e ideológico, de instaurar um novo patamar de dominação e controle sobre a classe trabalhadora.

Convém destacar, portanto: de que modo as transformações (organizacionais, políticas e econômicas) operadas na Zanini nos anos de 1990 podem ser visualizadas neste contexto neoliberal em que se processa a reestruturação produtiva? Quais os impactos que ela gerou sobre os trabalhadores metalúrgicos da Zanini e de Sertãozinho?

Seria uma tentativa fracassada buscar respostas para tais indagações referentes aos anos 90 se não entendêssemos a ante-sala de toda a processualidade da reestruturação produtiva que envolveu a crise, desestruturação e reorganização do capital industrial na cidade de Sertãozinho. Por isso, se faz necessário apresentar o processo de reestruturação produtiva no Brasil para que,

⁵³ O exemplo disso é a Política Industrial e de Comércio Externo (PICE) do governo Collor, que teria possibilitado a construção de novas condicionalidades para o processo de modernização nacional, fundadas, de acordo com Pochmann (2001): a) na abertura comercial, que impulsionaria novos padrões e normas internacionais de concorrência e de produção (programas de qualidade total, ISO 9000, terceirização, reengenharia, entre outros); b) na reformulação do papel do Estado (privatização do setor produtivo estatal e reforma da administração pública), que daria agilidade e modernidade ao setor privado, e c) na estabilidade monetária ancorada ao dólar, que permitiria novas bases para endividamento externo e atração de investimentos estrangeiros (2001, p. 61).

⁵⁴ Nesse sentido, as políticas neoliberais, que passam a ser aplicadas pelo Estado no período configuram uma nova ofensiva do capital sobre o trabalho, na medida em se constitui numa política predatória do modelo de desenvolvimento anterior. Assim, considera-se neoliberal toda ação estatal que contribua para o desmonte das políticas de incentivo à independência econômica nacional, de promoção do bem-estar social (Welfare State), de instauração do pleno emprego e de mediação dos conflitos sócio-econômicos. O desmonte do Estado pode, então, ser definido conforme as três políticas que orientam qualquer ação estatal de caráter neoliberal: política de privatização, política de desregulamentação, e política de abertura da economia ao capital internacional. Segundo Décio Saes, a implementação dessas políticas implica seguramente uma mudança no padrão de intervenção do Estado capitalista na economia, mas não necessariamente – ao contrário do que se poderia pensar – a retração radical de toda espécie de atividade estatal ou redução drástica do volume global do gasto público (2001, p.82).

na seção seguinte, possamos expor os resultados da pesquisa empírica acerca do objeto desta investigação. Procurar-se-á nesse sentido destacar as principais estratégias adotadas pela Zanini e Dedini quanto à reestruturação produtiva e aos impactos gerados sobre os trabalhadores metalúrgicos da Zanini na década de 1990.

3.1 Origens e bases da Reestruturação

A reestruturação produtiva, segundo Leite (2003), tem origem no Brasil no final da década de 1970, impulsionada pelos novos padrões de competitividade internacional e por um conjunto de mudanças políticas, econômicas e sociais que ocorrem simultaneamente no país. Entre elas vale destacar, de acordo com a autora: 1) a abertura de um processo recessivo que se abate duramente sobre a economia brasileira; 2) o processo de democratização política; 3) e a crise de relações industriais vigentes durante o período do “milagre econômico”. Nesse período,

(...) baseando-se em forte autoritarismo, o gerenciamento do trabalho caracterizou-se pela extrema parcelização das tarefas, pelo uso extensivo de força de trabalho não-qualificada, por altas taxas de rotatividade, pela adoção de complexas estruturas de cargos e salários, voltadas para estabelecer a divisão do coletivo operário e o controle sobre os trabalhadores (LEITE, 2003, p. 68).

Essas foram as condições sobre as quais se estruturou o modelo de desenvolvimento econômico vigente até o final dos anos de 1970, mas que começaram a se esgotar na medida em que a crise estrutural do capital atingiu o Brasil durante os anos 80. Com efeito, as empresas de capital nacional e internacional tiveram que buscar novas estratégias para se adaptarem às determinações impostas pelo regime de acumulação flexível do capital. Por essa razão, buscou-se nas inovações tecnológicas, nos novos modelos de gestão e nas novas formas de organização do processo de trabalho, um novo alento para a extração de excedente de trabalho pelo capital.

Todavia, a reestruturação industrial brasileira encontrou alguns obstáculos principalmente no que se refere às técnicas de gestão japonesas, que se tornaram no mundo (do trabalho) uma espécie de paradigma da nova organização do trabalho, pelo fato de não ser um modelo de antagonismo, de conflito e negociação, mas de cooperação e de envolvimento incitado do trabalhador (ALVES, 1998), e que, no caso brasileiro, tanto empresários quanto trabalhadores resistiram a elas.

Isso decorre da difícil relação – marcada por forte autoritarismo – entre a resistência do patronato em modificar as políticas de gestão da força de trabalho e a dificuldade para a adoção de formas de organização do trabalho baseadas numa participação mais efetiva dos trabalhadores nas decisões relativas ao processo produtivo. Nesse sentido, não são poucos os estudos apontados por Leite (2003), que sublinharam a inadequação das políticas de gestão de pessoal em relação aos princípios de envolvimento dos trabalhadores e de flexibilização do trabalho que orientam as técnicas japonesas, bem como a resistência das empresas em substituí-las por formas de gestão da força de trabalho mais correntes com as necessidades apresentadas pelo processo de modernização.

Essa foi uma tentativa de reestruturar o parque industrial brasileiro que ocorreu de maneira restrita, dentro dos limites da economia brasileira e da necessidade de ajuste micro e macroeconômico durante os anos de 1980⁵⁵. Por isso, somente com a abertura dos anos de 1990, principalmente a partir da abertura dos mercados e da estabilidade da moeda é que se pode falar de uma reestruturação sistêmica que vem se estendendo por todo o parque industrial brasileiro, embora se possa dizer que a reestruturação produtiva foi desenvolvida em dois planos. Ou seja, por um lado, desenvolveu-se uma reestruturação de caráter mais *defensivo*, provocada pelos choques recessivos e crises econômicas; por outro engendraram-se reestruturações produtivas de caráter mais *ofensivo* como parte das novas estratégias de racionalização econômica adotadas pelos empresários cujo objetivo é inserir-se no novo cenário de concorrência proporcionado pela abertura econômica no início dos anos 90.

Nessa fase, destacam-se as empresas que passaram a concentrar seus esforços nas estratégias organizacionais e na adoção de novas formas de gestão do trabalho mais compatíveis com as necessidades de flexibilização da produção e com o envolvimento dos trabalhadores com a qualidade e produtividade (LEITE, 2003, p.79). Assim, com a abertura dos anos de 1990, dois fatores são responsáveis pela estratégia inovadora mais expressiva das empresas:

⁵⁵ Segundo Márcio Pochmann, “durante a segunda metade da década de 1980, diante da baixa performance da economia brasileira (processo hiperinflacionários, estagnação da renda per capita e redução da taxa de investimento), foi possível perceber o quanto as possibilidades de modernização do parque industrial (com restrito uso de robôs), tampouco foram generalizados os esforços de introdução de novos modelos de gestão da produção e de organização do trabalho. Na realidade, vigorou um quadro econômico identificado com a década perdida, com o perfil de utilização dos novos equipamentos concentrados em poucas empresas, sobretudo as grandes e internacionalizadas” (2001, p. 62).

- 1) o aprofundamento da crise econômica a partir de 1990 diminuiu brutalmente o mercado interno, forçando as empresas a se voltarem para o exterior;
- 2) a política de abertura adotada pelo governo Collor obrigou as empresas a melhorarem suas estratégias de produtividade e qualidade para fazer frente à concorrência internacional. Nesse novo contexto, as empresas se viram pressionadas a investir de maneira mais firme na modernização de sua produção, gerando uma verdadeira epidemia de competitividade, em meio à qual muitas indústrias optaram por aderir ao PBQP (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade), lançado pelo governo em 1990 (Idem).

Nesse sentido, cabe enfatizar que essa nova fase da reestruturação produtiva vem sendo marcada por um importante movimento de focalização da produção, que vem levando as empresas brasileiras a acompanharem as tendências mundiais de conformação a uma nova estrutura industrial com o surgimento de cadeias produtivas baseadas em novas relações entre as empresas (LEITE, 2003; GITAHY, 1994).

Diante desse quadro, quais as principais estratégias adotadas pelas empresas a partir do novo cenário surgido durante os anos de 1990?

Segundo Fleury (1995) e Pochmann (2001), as empresas brasileiras vêm adotando as seguintes estratégias para se reestruturarem:

- 1) racionalização com vistas à redução de custos, que busca processos de focalização (definição do mercado competidor) e de terceirização (periférica e avançada). O objetivo primeiro é a racionalização de custos; depois a criação de uma rede de fornecedores;
- 2) introdução de novas técnicas (JIT, qualidade, TPM) de produção e organização do trabalho. São técnicas associadas às estratégias de manufatura da empresa;
- 3) redefinição do processo de trabalho: o novo processo de trabalho busca envolvimento e qualificação da mão-de-obra (trabalhadores polivalentes), participação na gestão, e envolvimento com a empresa.
- 4) Reestruturação organizacional da empresa como um todo. Enxugamento (*downsizing*) e descentralização são palavras de ordem. A descentralização se

consubstancia em unidades autônomas, mini-fábricas, células, grupos, etc, como unidades que assumem autonomia responsável.

Essas estratégias foram tomadas no limiar da década de 1990, porque as empresas viram-se ameaçadas pela competição internacional decorrente da abertura econômica. Buscou-se então saídas estratégicas capazes de reduzir o abismo existente entre os padrões brasileiros de preço, qualidade e entrega daqueles prevalecentes no mercado mundial. Em outras palavras, tratava-se de adotar novos padrões tecnológicos e organizacionais flexíveis adequados ao novo padrão de acumulação do capital.

Portanto, a busca por inovar os processos produtivos dando-lhes maior flexibilidade tem sido uma orientação recorrente das estratégias empresárias brasileiras. Mário Sergio Salerno é um autor importante para se entender esse processo, pois apresenta de dentro da fábrica, o ponto de vista da engenharia industrial sobre o que se entende por reestruturação produtiva.

Assim, a visão acerca desse fenômeno a partir da engenharia industrial está sempre associada à busca por flexibilidade, inovando e lançando produtos novos para ampliar os horizontes de atuação em relação aos mercados tradicionais. Além disso, a reestruturação identifica-se com a integração dos fluxos materiais e informacionais, como forma de dar saltos de produtividade sem depender excessivamente da escala produtiva. Desta forma, ela opera transformações em diversos níveis organizacionais: entre as empresas, no âmbito geral da empresa, na produção e no trabalho. A reestruturação produtiva destaca-se, portanto, conforme Salerno (1993), como um processo de mudança e inovação organizacional e produtiva, representado por meio de vários aspectos que o compõem, quais sejam:

- 1) Simbolizadas pelos arranjos tipo JIT, manufatura celular, redefinição dos papéis entre produção, manutenção e controle de qualidade, (as mudanças organizacionais) visam basicamente à redução de estoques e o aumento do tempo de atravessamento, ou seja, do intervalo de tempo decorrido entre a ordem de produção e a entrega, pela produção, do produto finalizado para ser armazenado, distribuído, etc;
- 2) No que se refere à organização do trabalho, assiste-se à incorporação de atividades de inspeção de linha e de primeira manutenção ao rol de funções do operariado direto. Isso é viabilizado por esquemas como o Controle Estatístico de Processos

(CEP), TPM (Manutenção Produtiva Total) ou, mais simplesmente, via uma intensificação pura e simples do trabalho, somando-se novas tarefas às já existentes, sem alterações dos tempos, padrão previstos para a tarefa original exclusivamente produtiva;

- 3) No que diz respeito a alguns aspectos elementares dessas mudanças organizacionais, a qualidade é um elemento chave. Na verdade, a discussão empresarial de qualidade refere-se a um dos novos aspectos da concorrência intercapitalista e também a uma nova forma, a um novo critério de racionalização da produção. As normas ISO 9000, o aumento do prazo de garantia de carros, televisores e eletrodomésticos, exemplificam a qualidade como fator diferenciador na concorrência, e os chamados (zero de estoque, para redução de custos inúteis; zero defeito, para fazer certo da primeira vez; zero papel, visando à circulação rápida das informações; zero espera, para atender rapidamente o mercado; zero pane, controlando o processo com ações preventivas, ao invés de apenas controlar o produto e promover ações corretivas) exemplificam os novos critérios de racionalização embutidos na qualidade total;
- 4) Além desses, um outro aspecto referente às mudanças pode ser observado no que diz respeito ao envolvimento dos trabalhadores com o processo produtivo. “Segue, então, a lógica de buscar ao mesmo tempo reduzir as vulnerabilidades de um sistema de estoques mais flexível e com menores controles externos via chefia e/ou setores especializados (como o controle de qualidade), e também buscar o conhecimento operário para o aprimoramento do produto e da racionalização da produção” (SALERNO, 1993, p.185-186).

Ainda a esse respeito, o autor destaca três tipos de envolvimento e cooptação dos trabalhadores, que passam a existir como parte da reorganização do processo de trabalho no interior da fábrica: a) envolvimento incitado, mas com contrapartidas (bônus, estabilidade, carreira, formação), como seria o caso do núcleo central dos funcionários das empresas que tipificam o assim chamado modelo japonês; b) envolvimento negociado via reconhecimento explícito e mútuo de contrapartes, como é a tendência das relações de trabalho à européia; c) envolvimento imposto, sob a ameaça de perda do emprego ou outras (SALERNO, 1993, p. 186).

Assim, se a reestruturação produtiva tem a ver com esse conjunto de mudanças, envolvendo aspectos políticos, econômicos e organizacionais concernentes ao mundo do trabalho, como se pode definir o seu contexto e significado de implementação?

Segundo Leda Gitahy,

(...) a retração, e conseqüente acirramento da concorrência no mercado interno, associado ao aumento das exportações, numa conjuntura de intensificação da concorrência internacional, tem induzido as empresas a se reestruturarem mediante a introdução de um conjunto de inovações de produtos e de processo, e de relações entre clientes e fornecedores, inspirados no modelo japonês (GITAHY, 1994, p. 124).

Mas, se esse é o contexto em que se desenvolve a reestruturação, quais serão as suas fases e respectivos significados?

Ao longo do desenvolvimento do processo de instauração da reestruturação produtiva no Brasil, a autora observa que na primeira fase, inovar significava, para muitas empresas, “*comprar equipamentos e/ou introduzir pacotes e programas organizacionais ou de motivação*”(GITAHY, 1994, p. 124), que eram implantados em setores das empresas, muitas vezes por iniciativa deste ou daquele departamento com resultados heterogêneos. A partir do final dos anos de 1980, passamos a encontrar um conjunto cada vez maior de empresas em processo de profunda reestruturação a partir de uma decisão da direção, introduzindo um conjunto de inovações articuladas entre si. Esses esforços de reestruturação mais integrados se manifestam a partir da introdução de algum tipo de Programa de Qualidade Total (Idem). Nesse contexto, portanto, são três os tipos de estratégias de reação adotadas pela empresa diante da crise:

- 1) *restritiva*: as empresas respondem com os métodos tradicionais de cortes e custos;
- 2) *parcial*: com uma utilização parcial de algumas inovações tecnológicas e organizacionais;
- 3) *sistêmica*: verifica-se um processo de mudança mais abrangente com a utilização crescente dos novos conceitos de produção (GITAHY, 1994, p.124-125).

Diante disso, cabe ressaltar que o processo de modernização (reestruturação) da indústria brasileira tem se desenvolvido num contexto de crise, recessão, desemprego e instabilidade econômica, o que tende a acentuar o nível de conflitualidade das relações de trabalho e o viés

autoritário da cultura de relações industriais herdadas do período do milagre, o que dificulta a introdução de formas de gestão mais “democráticas” e “participativas” (Idem).

Todavia, o conjunto de mudanças que estão sendo introduzidas nas empresas, seja de forma parcial ou através de estratégias mais abrangentes ou sistêmicas, implicam em mudanças substantivas nas suas formas de organização tradicionais. Os programas de Qualidade Total muitas vezes aparecem como veículo ou mesmo detonador desse processo de mudança.

Desse modo, a onda de reestruturação, na qual a crise funciona como uma pressão intensa tem implicado num movimento em que a empresa se inicia, muitas vezes através da utilização de uma consultoria externa, num processo de reflexão e revisão de metas, objetivos e reorganização, segundo os princípios orientadores dos novos paradigmas produtivos.

Este movimento de reestruturação produtiva tem implicado, segundo Gitahy (1994), em vários tipos de medidas que vale a pena serem enfatizadas: 1) a redução de níveis hierárquicos, que se reflete não só no desemprego de gerentes e mesmo altos executivos, como no aumento da busca por cursos de reciclagem dos mais diversos tipos; 2) a mudança das estruturas de cargos e salários, criando novos planos de carreira associados a programas de treinamento, inclusive para trabalhadores de produção direta; 3) o aumento da importância atribuída à gestão de recursos humanos e ao treinamento; 4) e por fim, o processo de qualificação de fornecedores associado ao movimento de terceirização (p.125-128).

Paralelamente a esse movimento destacam-se também as alterações nas relações de trabalho como meio de se instaurar novas formas de dominação do capital. Tem-se, portanto, a constituição de uma nova ordem social através da qual o sistema do capital tem conseguido, não só desmobilizar o movimento dos trabalhadores pela pressão exercida com o desemprego estrutural, mas fragmentá-lo, estabelecendo novos mecanismos de controle para subordinar o trabalho aos mais nefastos imperativos da acumulação capitalista. Nesse sentido, o apoio dado pelo Estado, a partir da década de 90, constitui o lastro político dessas mudanças, na medida em que ele atua legitimando essa nova ordem por meio de políticas neoliberais voltadas à flexibilização e desregulamentação das leis trabalhistas.

Para entender melhor essa situação que vem se desenhando no Brasil e em Sertãozinho desde os anos de 1990, é preciso, compreender que, além do desemprego consistir um forte componente de pressão do capital sobre a mobilização política dos trabalhadores, há também os ajustes políticos e a ideologia neoliberal que toma corpo no seio da classe trabalhadora brasileira.

Assim, a década de 1990 é a “década neoliberal” (CARDOSO, 2001) porque é o momento em que o processo de reestruturação capitalista se consolida diminuindo, portanto, o poder de atuação e mobilização dos trabalhadores brasileiros em relação à década de 1980. Dessa perspectiva, vale dizer que:

Os anos de 1990 confirmaram-se como segunda década perdida, marcada pelo crescente desemprego, pela continua concentração da renda, pelo aumento do endividamento interno e externo e pela ausência de crescimento sustentado (baixo crescimento econômico e reduzido patamar dos investimentos) (POCHMANN, 2001, p. 63).

Isso gerou uma situação bastante desfavorável sobre a indústria de transformação no Brasil. É evidente que não se pode desconsiderar os impactos produzidos sobre a vida dos trabalhadores metalúrgicos, que passaram a conviver nos anos de 1990 com o desemprego, redução de salários e perda no poder aquisitivo. Para ilustrar essa situação a respeito de algumas ocupações do setor metalúrgico, Márcio Pochmann apresenta alguns dados interessantes sobre a produção industrial e as ocupações. Conforme apontam suas conclusões, apresentadas em “*O emprego na globalização*” (2001), a região Sudeste, o centro financeiro do Brasil, perdeu participação relativa em todos os grupos ocupacionais da atividade econômica, embora continue concentrando 50% dos postos de trabalhos ocupados no país. De 1980 a 1997, os empregos formais ocupados apenas na produção industrial brasileira reduziu-se de 37,2 para 29,4%. Já na região sudeste, a propósito do mesmo período, houve uma queda ainda maior de 39,7% em 1980 para 31,4% em 1997 (Idem, 2001). Cabe ressaltar, no entanto, que essa redução da participação relativa dos empregos formais na produção industrial da economia do país nada tem a ver com as exigências do novo paradigma técnico-produtivo que passa a vigorar sobre as estratégias das empresas no período, mas sim com as transformações oriundas do próprio movimento (contraditório e totalitário) de acumulação e reprodução do capital.

Em levantamento estatístico acerca da evolução do emprego formal segundo as categorias de ocupações profissionais, podem-se destacar, de acordo com Pochmann, algumas ocupações importantes do setor industrial do qual a Zanini S/A faz parte, o que nos permite dizer que a década de 90 para os trabalhadores do setor metalúrgico, sobretudo em Sertãozinho, foi marcada pelo desemprego e pela redução de postos de trabalho, tendo em vista os sinais de

desestruturação produtiva que tanto a empresa quanto o setor metalúrgico apresentaram durante os anos 90.

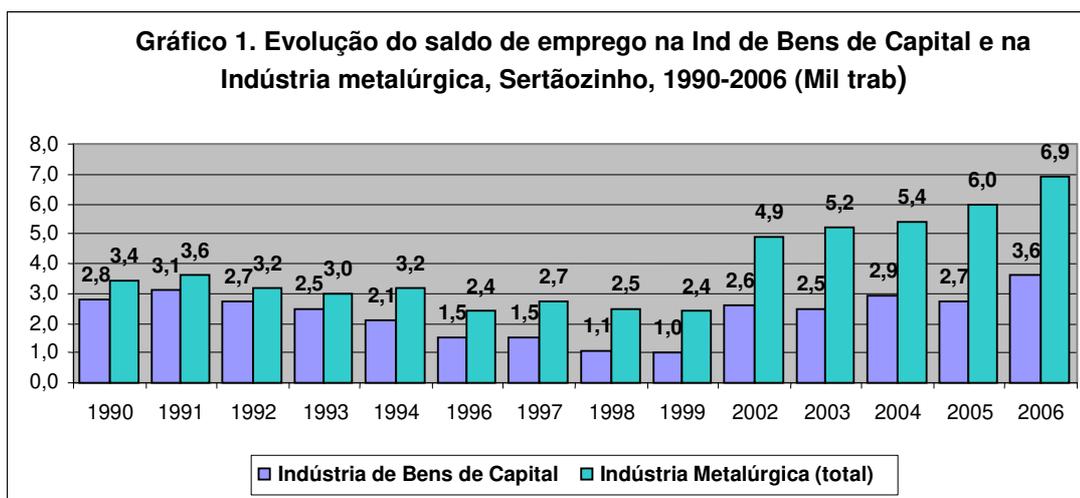
Assim, se de um lado o setor de serviços ampliou-se gradativamente no sentido de que as ocupações mais valorizadas concentram-se exatamente naquelas atividades vinculadas aos serviços básicos, de outro, os anos 90 representou uma desarticulação de parte das cadeias produtivas, decorrente do processo de “*reconversão econômica*” (POCHMANN, 2001). Com efeito, ocupações relacionadas às atividades exercidas por metalúrgicos, como é o caso de torneiros mecânicos, fresadores, retificadores, desenhistas técnicos, soldadores, ferramenteiros e caldeireiros tiveram um decréscimo em seu poder aquisitivo, além da enorme redução sofrida no que diz respeito aos postos de trabalho dessas ocupações profissionais.

No que concerne a Sertãozinho, e mais particularmente ao setor (metalúrgico) no qual se insere a Zanini S/A Equipamentos Pesados, pode-se verificar, conforme dados coletados que, na década de 90, houve uma redução no saldo de empregos ocupados tanto nas indústrias de bens de capital como nas indústrias metalúrgicas. No entanto, se considerarmos a processualidade do movimento de reorganização do capital que ocorreu na cidade, verificar-se-á, por um lado, em decorrência da crise do setor, uma involução do saldo dos empregos na cidade, mas por outro lado, após o término do processo de reorganização industrial da cidade, amparado pela expansão da agroindústria canavieira, percebe-se uma recuperação no saldo dos empregos ocupados já a partir dos anos 2000. É o que podemos visualizar com os dados da Tabela 1 e no Gráfico 1, demonstrativo dessa evolução dos empregos nas indústrias de bens de capital e metalúrgica. Por exemplo, se compararmos o período que vai de 1991 com um saldo de 3065 empregos ocupados a 1999 com 1018, perceberemos que houve uma redução considerável que, para uma cidade do porte de Sertãozinho naquela época, representou impactos profundos sobre a classe de trabalhadores metalúrgicos.

Tabela 1. Evolução do saldo de emprego na Ind de Bens de Capital e na Ind Metalúrgica, Sertãozinho, 1990-2006

Ano	Indústria de Bens de Capital	Indústria Metalúrgica (total)
1990	2.828	3.383
1991	3.065	3.644
1992	2.741	3.173
1993	2.548	3.021
1994	2.089	3.244
1996	1.455	2.398
1997	1.472	2.691
1998	1.139	2.472
1999	1.018	2.359
2002	2.597	4.875
2003	2.517	5.176
2004	2.892	5.395
2005	2.678	6.027
2006	3.618	6.874

Fonte: RAIS/MTE 1990 a 2005, Perfil do Estabelecimento/MTE 2006.



Segundo Márcio Pochmann, a década de 1990 foi o período em que a economia brasileira passou por profundas modificações, responsáveis, em grande medida, pela ampliação do desemprego que foi associado por inúmeros analistas à busca de competitividade empresarial, à estabilização monetária e à rigidez do mercado de trabalho. Todavia, quando se observa que mesmo diante da recuperação do nível da atividade econômica os índices de desemprego permanecem quase que inalterados, entende-se que a afirmação de Mészáros (2006) é verdadeira, pois o desemprego passa a ser, na nova ordem social, uma característica predominante da nova

fase de expansão do modo de produção capitalista. Por isso que o desemprego estrutural ataca, de acordo com Pochmann, o “*tecido social brasileiro*” (2001, p. 95).

Portanto, acompanhado a essa situação de desemprego por que vem passando, nos anos de 1990, os trabalhadores brasileiros em geral e os trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho em particular, há ainda a redução dos postos de trabalho e a perda do poder aquisitivo desses trabalhadores em função da queda de seus rendimentos, decorrente da crise do setor metalúrgico sertanezinho. Isso reflete, em certa medida, a crise do país na década de 1990.

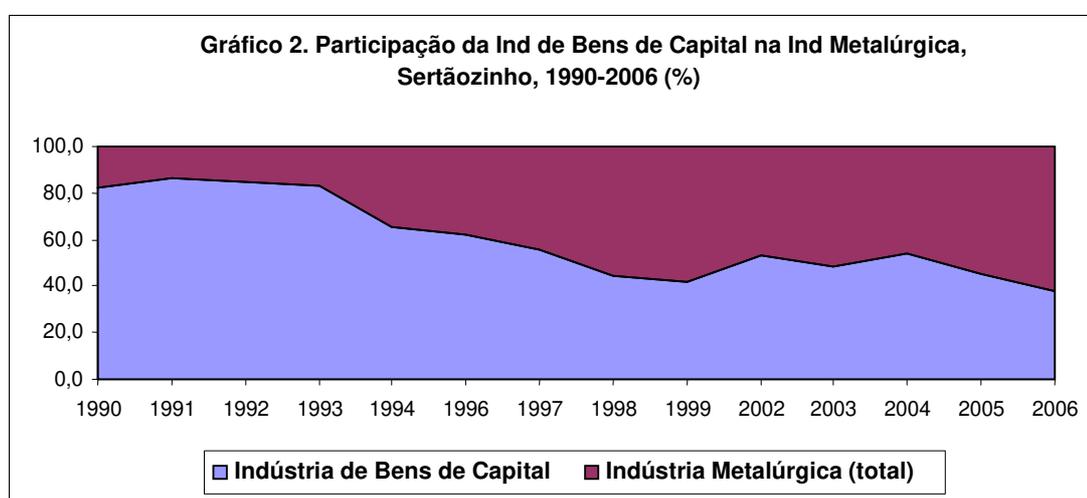


Tabela 2. Salário Médio na Ind de Bens de Capital e na Ind Metalúrgica, Sertãozinho, 1994-2005 (R\$ - Valores Nominais)

Ano	Indústria de Bens de Capital	Indústria Metalúrgica (total)
1994	643,30	574,00
1996	935,20	848,96
1997	967,20	922,80
1998	938,60	890,50
1999	852,72	844,56
2002	1.136,00	1.098,00
2003	1.305,60	1.216,80
2004	1.451,28	1.339,79
2005	1.740,00	1.539,00

Fonte: RAIS/MTE 1990 a 2005.

Nota: não estamos considerando diretoria e gerência para o cálculo do salário médio.

Tabela 3. Salário Médio na Ind de Bens de Capital e na Ind Metalúrgica, Sertãozinho, 1994-2005 (R\$ - Valores Reais)

Ano	Indústria de Bens de Capital	Indústria Metalúrgica (total)
1994	1.716,20	1.531,32
1996	1.849,17	1.678,65
1997	1.837,29	1.752,95
1998	1.737,16	1.648,14
1999	1.460,11	1.446,14
2002	1.844,30	1.782,60
2003	1.528,99	1.424,99
2004	1.606,57	1.483,15
2005	1.825,26	1.614,41

Fonte: RAIS/MTE 1990 a 2005.

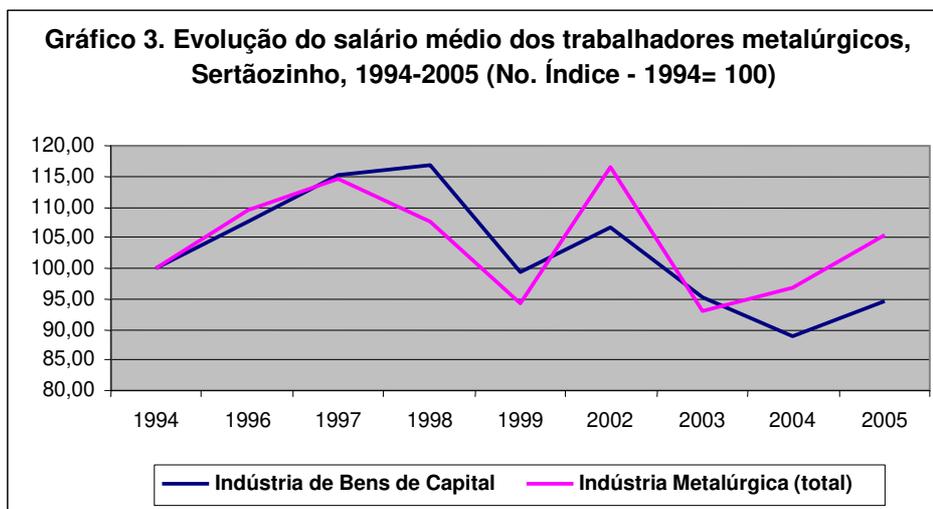
Nota: não estamos considerando diretoria e gerência para o cálculo do salário médio.

Tabela 4. Salário Médio na Ind de Bens de Capital e na Ind Metalúrgica, Sertãozinho, 1994-2005 (Número índice - 1994 = 100)

Ano	Indústria de Bens de Capital	Indústria Metalúrgica (total)
1994	100,00	100,00
1996	107,75	109,62
1997	115,35	114,47
1998	116,76	107,63
1999	99,34	94,44
2002	106,75	116,41
2003	95,11	93,06
2004	89,03	96,85
2005	94,69	105,43

Fonte: RAIS/MTE 1990 a 2005.

Nota: não estamos considerando diretoria e gerência para o cálculo do salário médio.



Os dados coletados acerca do salário médio das indústrias de bens de capital e metalúrgicas de Sertãozinho, em comparação, demonstram que no período considerado dos anos de 1990 há um ligeiro aumento de 1994 a 1997, mas uma queda mais acentuada nos anos seguintes até 1999, como podemos verificar no gráfico acima (Ver Tabela 4 e Gráfico 3). Esse período, na cidade, é marcado por um crescente aumento no salário dos metalúrgicos em função da conjuntura econômica favorável naquele momento, mas que, tão logo se estiolou, produziu efeitos catastróficos sobre os rendimentos desses trabalhadores. Isso porque após a desestruturação da Zanini em 1994, quando a empresa foi incorporada pela Dedini, o número de trabalhadores metalúrgicos desempregados se amplia, o que de acordo com a lei econômica do mercado, isto é, com a Lei da Oferta e da Procura gera uma redução dos salários médios dos metalúrgicos. Entretanto, como mostra o Gráfico 2 referente à participação da indústria de bens de capital na indústria metalúrgica, percebe-se que tal participação diminuiu de 80% em 1990 para 40% em 2006, o que também pode ser considerado um fator importante para se explicar a queda dos salários durante o período considerado.

Apesar de haver uma leve recuperação da participação da indústria de bens de capital na indústria metalúrgica a partir de 1999, ela jamais retornará aos índices registrados nos anos de 1980 e nos primeiros anos da década de 1990, pois em decorrência da crise do Proálcool, as empresas passaram a investir, variar e inovar seus produtos.

Convém ressaltar, portanto, que a redução da participação da indústria de bens de capital na indústria metalúrgica ocorre em detrimento da crise do Proálcool. Isso se explica, no caso da

Zanini S/A, por meio da crise da agroindústria canavieira nos anos 90, o que exigiu uma racionalização econômica de suas condições produtivas. Porque durante a vigência do Proálcool, a Zanini havia apostado todas as suas fichas no Programa, de modo que, com sua desaceleração, a empresa entrou em crise, desestruturando toda sua produção. Conseqüentemente, desencadeou-se a reestruturação produtiva, que colocou em pauta, no conjunto das mudanças engendradas, a variação dos produtos fornecidos pela empresa. Dessa forma, podemos compreender significativamente a diminuição da participação da indústria de bens de capital na indústria metalúrgica.

Com isso, se explica o aumento das taxas de desemprego registradas em Sertãozinho durante a década de 90 em decorrência da crise do setor metalúrgico e sucroalcooleiro. Além dessa instabilidade do setor no período, pode-se dizer que ela também foi resultado do processo de instauração e adaptação à nova lógica do padrão de acumulação flexível do capital. Entretanto, a crise e o desemprego que se manifesta nesse setor, do qual a Zanini faz parte, na verdade, também é reflexo da recessão em que o Brasil se insere nos anos 80, mas que se estendeu por toda a década de 90.

Segundo dados oficiais do governo, o desemprego no Brasil até o final da década de 1980 era relativamente baixo. Mas, a partir de 1990 essa situação se modificou. Um número cada vez maior de pessoas perderam seus empregos e/ou não conseguiram inserir-se no mercado de trabalho. Conforme Pochmann (2001), parece não haver precedentes na história brasileira em qualquer outro período do século XX os altos índices de desemprego no país.

Reflexo da crise estrutural do capital, ele é agravado pela conjuntura econômica de cada país. No caso do Brasil, sabe-se que a economia nacional registrou durante os anos de 1980 e de 1990 vários momentos de instabilidade, com fortes e constantes oscilações na produção, constituindo-se num fator importante na avaliação do desemprego. Por essa razão, a situação brasileira e do setor metalúrgico, em particular, pode ser explicada a partir dos novos rumos que a economia brasileira tomou na década de 90. Conforme Márcio Pochmann, a implementação de um novo projeto econômico de inserção competitiva no mercado mundial pode ser identificado por meio de algumas ações governamentais (de caráter neoliberal) direcionadas:

- 1) à menor diferenciação possível entre mercados interno e externo;
- 2) à modernização de grandes empresas com fortes ligações no comércio internacional;

- 3) à crescente dependência econômica e financeira do exterior;
- 4) à presença do Estado empreendedor para o estágio regulador e focalizador das ações sociais, sendo a privatização uma oportunidade de formação de grandes grupos econômicos nacionais ou associados ao capital estrangeiro (Pochmann, 2001, p.114).

Desse ponto de vista, conclui-se que o modelo econômico em que vigora os ideais e práticas neoliberais, legitimadas pelas novas formas de gestão do trabalho, implantadas pelo processo de reestruturação produtiva, é extremamente desfavorável aos trabalhadores, pois *“mesmo quando se combinou estabilidade monetária com a presença de taxas de expansão da produção, não houve redução sensível das taxas de desemprego”* (POCHMANN, 2001, p. 114).

Assim, se esse foi um fator importantíssimo para o capital não só substituir suas formas de dominação, mas ampliá-las sobre o trabalho, é preciso ressaltar que no caso da Zanini, o desemprego constituiu-se, em decorrência da crise econômica do setor metalúrgico e do processo de reestruturação produtiva, na força implacável de desmobilização do movimento operário existente na cidade de Sertãozinho até meados da década de 90. A forma com que isso se deu e os impactos gerados sobre os trabalhadores metalúrgicos da Zanini, e do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho, serão o foco de destaque de nossa atenção.

3.2 Ecos da modernização: tempo e mudança na ótica dos trabalhadores

“Nós, os trabalhadores, estamos envolvidos numa noite invisível” (Linhart, Robert. Greve na fábrica).

Em um livro importante sobre a história dos trabalhadores de Sertãozinho que talvez seja uma das únicas pesquisas realizadas sobre a Zanini, seu nascimento e desenvolvimento desde 1950, Paulo Miceli (1984) apresenta um resgate da cotidianidade do trabalho, tendo como foco de análise a maior empresa da cidade. Desta perspectiva, o autor recupera, por meio da história oral, a processualidade da modernização tardia da indústria brasileira, focalizando a Zanini como lócus das transformações geradas pelo processo de expansão e acumulação de capital. Para tanto, Miceli tem, na memória dos trabalhadores, a sua matéria prima de análise sobre essas transformações, suas causas e conseqüências.

Por essa razão, seu livro “*Era uma vez em Sertãozinho... certas histórias de uma história que é do trabalho: pessoas, fatos e feitos*” é o ponto de partida para se analisar, nos anos 1990, a processualidade histórica das transformações que atingiram a Zanini e seus trabalhadores.

O livro é de 1984 e analisa todo o desenvolvimento da Zanini, desde 1950 até o início da década de 1980. Nesse contexto, novos processos sociais são desencadeados, como é caso do surgimento do novo sindicalismo na região do ABC no Estado de São Paulo. Mas que permitiu ao autor apenas apontar para um futuro que ainda era incerto sobre aquele novo momento histórico para os trabalhadores. Segundo Miceli (1984, p.34),

A greve começou no dia 19 de janeiro de 1984, às 22 horas, uma quinta-feira. Ninguém falou dela. Por desconfiança ou desinteresse, a insatisfação que se pôde sentir em todos os entrevistados era como o dia de hoje em relação a um tempo melhor do passado. Os líderes que dirigiram a greve eram trabalhadores da empresa e ninguém também falou deles. Só os jornais, nos dias seguintes, começaram a noticiar o movimento, e na seqüência das manchetes dar conta de seu destino.

Paulo Miceli apresenta algumas manchetes dos jornais da época que noticiaram os acontecimentos na cidade de Sertãozinho e concluiu as últimas frases da introdução de seu livro escrevendo:

Os jornais – cada um ao seu modo e a seu tempo – informaram à sociedade sobre a greve, enquanto alguns trabalhadores, no dia exato de sua deflagração e no dia anterior, sequer mencionaram sua possibilidade como forma de solucionar a insatisfação que alguns sentiram. Um historiador do futuro ou mesmo contemporâneo poderá interessar-se por ela e, certamente, contará uma outra história (MICELI, 1984, p.33-35).

É sobre essa outra história, mas de uma perspectiva da teoria social que empreenderemos aqui a análise sobre as transformações da Zanini que atingiram os trabalhadores nos anos 90. Antes, porém, faz-se necessário recuperar a visão desses trabalhadores sobre a Zanini para então analisar os impactos da reestruturação produtiva.

Durante os anos de 1960, a Zanini transformou-se numa grande Sociedade Anônima, assumindo as características de uma empresa moderna por meio de mudanças operadas em sua estrutura produtiva e organizacional. O responsável por essa transformação foi o engenheiro José Rossi Jr., (como destacamos na Seção 1.) contratado por Maurílio Biagi para ampliar e modernizar a nova empresa que estava surgindo. Isso significava a implantação de novos

processos produtivos e novas formas de organização do trabalho, ancoradas na racionalização taylorista e numa divisão acentuada do trabalho⁵⁶. Segundo José Rossi Jr. em entrevista a um jornal de 1977, citado por Paulo Miceli:

Parecia impor-se, portanto, uma profunda reorganização dos métodos de produção, a partir da alteração da mentalidade em todos os níveis da hierarquia do sistema social de produção: tanto do Sr. Zanini quando do operário que o aguardava “de cócoras”. Isso porque, na grande unidade produtiva – cientificamente organizada e controlada –, o ritmo da produção não pode prescindir de uma seqüência cadenciada, onde se deve reduzir, cada vez mais, lacunas e interrupções. O tempo deve ser controlado ao máximo para que se consiga aproveitar, também ao máximo, a capacidade de trabalho durante o período de permanência dos trabalhadores na fábrica. E a organização científica do trabalho existe exatamente para isso (JOSÉ ROSSI JR. apud, MICELI, 1984, p. 73).

Podemos entender a partir desse depoimento de José Rossi Jr., que a Zanini passou nos anos 1960 e 1970 por uma grande transformação no que diz respeito à sua infra-estrutura produtiva e administrativa em relação ao período anterior, o que permite dizer que os impactos sobre os trabalhadores foram inevitáveis, na medida em que alteraram a forma de controle sobre o trabalho com a introdução da gerência científica e novas formas de organização do trabalho, assentadas no parcelamento e intensa divisão do trabalho. Desse modo, na nova empresa, com novos objetivos, não sobraria lugar para o velho. “As experiências passadas e seus representantes teriam por destino apenas ajudar a compor a memória histórica” (MICELI, 1984, p. 76). Porque, no tempo da Oficina:

Era um tempo de contatos diretos e constantes, relações pessoais e amistosas, até certo ponto paternalistas, pois de resto asseguravam vigilância e controle ininterruptos. O não-reconhecimento representava traição imperdoável naquele universo onde os trabalhadores tinham nome e sobrenome, rosto e o endereço conhecidos – como se fossem todos amigos (Idem, p. 105).

⁵⁶ A divisão do trabalho, intensificada sob a forma da organização taylorista traz em seu seio a racionalização e a burocratização como forma de domínio e controle do capital sobre o trabalhador. Segundo Miceli, “das promessas dão conta as peças que compõem o jogo da legislação trabalhista e dos desenhos cuidam os desenhistas e projetistas, que aguardam sua hora de dar lugar aos computadores que também fazem desenhos, já em pleno e valorizado uso (...) A organização científica pouco importam os nomes dos trabalhadores. São os seus princípios e normas que devem manter em equilíbrio as relações, com sua aparência extremamente impessoal, funcional e... neutra – porque técnica” (1984, p.94).

Em outras palavras, era uma forma distinta de relacionamento entre patrão e empregado, envolvido pela dominação paternalista, mas totalmente circunscrito pelos domínios capitalistas, como fica claro no relato de Ettore Zanini:

O relacionamento na Oficina era muito bom com os empregados. Muito bom, viu? Os empregados eram muito bons e trabalhavam bastante. Nós fazíamos festinha para eles também, né? (...) O meu relacionamento com eles era muito bom. Eles gostavam muito de mim. Era só falar para eles: “Vêm trabalhar?” “Tudo bem”. “Vêm à noite?” “Venho!” Não tinha problema. Não tinha problema nenhum (ETTORE ZANINI, apud MICELI, 1984, p. 106).

Entretanto, quando a empresa começou a sofrer mudanças, expandindo-se e modernizando-se, o então sócio-fundador que dá seu nome à empresa, Ettore Zanini, demonstrou-se frustrado em relação a sua forma de controle paternalista em consequência da resistência dos trabalhadores e das mudanças advindas de sua organização e mobilização por meio do novo sindicalismo.

Às vezes, eu dava um dinheirinho para eles no fim de ano... E o relacionamento foi mudando. Foi, porque veio gente de outros ângulos, outros Estados. Vieram uns que eram – como é que se diz? Gostavam de fazer greve, entendeu? Eu peguei um... Ele veio de Morro Agudo, passando fome... Veio ele, a mãe dele, o pai dele e a irmã. Eu dei uma casa para ele. Tinha uma casa lá na Oficina, eu dei a casa para ele morar. E não é que ele era o chefe da greve. Chefe da greve, o miserável! (Idem, p.106).

Os impactos das mudanças foram percebidos não só pelo ex-operário que tinha se tornado capitalista, mas sobretudo, pelos trabalhadores antigos da Oficina e que vivenciaram o processo de modernização da empresa, causando assim um não reconhecimento em relação à aurora dos novos tempos na Zanini. As lembranças são de um tempo em que o cotidiano do trabalho na fábrica e as relações entre trabalhadores e patrão eram diferentes para eles. Porque, na medida em que se processava a lógica da expansão e acumulação do capital, o ambiente de trabalho e as relações sociais se alteravam conforme se ampliavam também as formas de controle do capital sobre o processo de trabalho⁵⁷. Segundo o depoimento de um trabalhador a Paulo Miceli:

Naquele tempo, a gente trabalhava mais alegre, compreende? Porque quando a gente trabalhava e via um caminhão carregado, cheio de peças indo embora, a gente ficava olhando... Parecia que a firma era minha, compreende? Tinha paixão. Então, era hora do almoço, chegava em casa correndo, almoçava

⁵⁷ A esse respeito ver Marx, Cap. XXIII (O Capital, 1985).

correndo... Vinha, ficava jogando malha, ficava jogando baralho, vinte-e-um, bola. Dava a hora de serviço entrava, soldava caldeira... Mesma coisa que... A gente tinha aquela vontade, aquela coisa... Hoje em dia, olha, ninguém mais tem vontade. Não sei por que, viu? Hoje em dia, acabou. Tem hora que eu penso em sair... Fico assim... Já acostumei aí... Sei lá... Não sei o que a gente pensa, né? (...) Foi mudando o ambiente aí, compreende? E os patrões, você precisava deles, era na hora... Você tinha férias, falava: “Ó, eu tenho umas férias aí, preciso de um dinheiro...” Opa, eles iam no escritório, falavam: “Arruma as férias pra fulano de tal”. Hoje em dia, não tem nada disso. Você quer, tem que esperar daqui dois meses até vencer a outra. Mudou, muito, né? (ENTREVISTA, 19 de Janeiro de 1984, apud MICELI, 1984, p. 111-112).

O relato expressa o sentimento de um trabalhador com relação às mudanças que estavam sendo implantadas na Zanini, pois seu cotidiano havia se alterado em decorrência do processo de modernização da empresa implementado pelo engenheiro José Rossi Jr. Assim, instaura-se não apenas uma nova forma de organização do trabalho, mais verticalizada e racionalizada de acordo com os princípios da gerência científica, mas um novo cotidiano, uma nova relação, que requer um novo tipo de trabalhador às novas exigências do capital. Por isso, quando se compara a Zanini dos anos 1990 com a Zanini dos anos 1980, as impressões e lembranças dos trabalhadores entrevistados para os propósitos desta investigação são de um tempo que não volta mais, apesar de transformações ainda mais profundas terem os atingido na década passada.

(...) a Zanini sempre foi uma das melhores firmas para se trabalhar, qualquer um que entrava na Zanini, não poderia pedir emprego melhor. Naquele tempo era a Zanini e acabou.

Olha, a Zanini, pelo que eu ouvi falar anteriormente, desde a época que eu entrei lá, ali funcionava (...) embora a empresa fosse muito grande, nós trabalhávamos quase que no sistema de uma grande família, era um ambiente bom para se trabalhar. A integração e o relacionamento entre os companheiros eram ótimos⁵⁸.

A visão que os trabalhadores entrevistados têm sobre a Zanini dos anos 1980 é uma visão muito próxima da que os trabalhadores do tempo da Oficina tinham antes do processo de modernização, pois a referência de sua percepção são os anos 1990 e 2000, marcados principalmente por mudanças profundas no setor metalúrgico em decorrência: 1) da crise e desregulamentação do Proálcool; 2) das políticas neoliberais que passaram a vigorar no Brasil desde os primeiros anos da década de 1990, como forma de reestruturação da economia brasileira em face das novas exigências do mercado mundial; 3) e das altas taxas de desemprego, geradas

⁵⁸ Entrevista com o Sr. Ferraz, ex-caldeireiro aposentado, em Sertãozinho, dia 25 de novembro de 2005.

pelas políticas de reestruturação e enxugamento das empresas, para enfrentarem a concorrência no mercado externo. Talvez, por essas razões, os trabalhadores vêem a Zanini dos anos 1980 com identificação, reconhecimento e pertencimento a um momento histórico da empresa que lhes possibilitaram certo progresso material⁵⁹, pois seu presente histórico surge como padrão de comparação ao momento de ascensão histórica em que se tornou possível ao trabalho alguns ganhos materiais. É o que se pode verificar em seus relatos.

(...) O salário era dos melhores que tinha na metalúrgica, mesmo para um ajudante. Vamos supor: eu entrei lá de ajudante, o finado meu pai trabalhava na prefeitura e eu como ajudante ganhava o dobro que ele na prefeitura com profissão, entendeu? Ganhava o dobro. Um ajudante na Zanini ganhava o dobro do que qualquer outro trabalhador na época⁶⁰.

A Zanini formava trabalhadores, formava cidadãos. Ela pegava cortador de cana e transformava em profissional. Hoje, o que acontece com as empresas que nós temos hoje? Elas vão ao governo e pedem dinheiro para criar escolas profissionalizantes. Mas vê um trabalhador na área rural, vai fazer um exame lá, vê se passa? Não passa, entendeu? A Zanini não, ela pegava o cortador de cana, colocava lá dentro e transformava em profissional⁶¹.

Essa característica da empresa em formar sua própria força de trabalho foi enfatizada por quase todos os entrevistados, pois muitos aprenderam suas profissões quando empregados da Zanini. Tanto é verdade que a empresa desde o momento em que iniciou o seu processo de modernização nos anos 1960 e 1970, mantinha parceria com o SENAI de Ribeirão Preto para formar e treinar seus funcionários. Essa parceria tinha com a chamada “*Escolinha da Zanini*” o objetivo de treinar e qualificar os trabalhadores, visto que a empresa passava por um processo de expansão de sua infra-estrutura produtiva. Por isso, é possível dizer, que o projeto da *Escolinha da Zanini* consistia numa integração ideológica do trabalhador à fábrica, como parte de uma estratégia do patrão em cooptar e controlá-lo, fazendo com que se sentisse pertencente a um “ambiente familiar”, já que recebia um salário para estudar e se qualificar num determinado setor

⁵⁹ Durante as visitas para a realização das entrevistas, pôde-se notar que todos os depoentes possuem casa própria, e que muitos deles fizeram questão de lembrar que muito do que tinham conquistado devia-se ao tempo em que trabalhavam na Zanini, isto é, tudo o que conquistaram, segundo eles, foi graças à empresa.

⁶⁰ Todavia, esta não parece ser uma realidade comum nos dias atuais. Diante das metamorfoses que o mundo do trabalho vem sofrendo, tornando-se cada vez mais informal, terceirizado, precarizado e desregulamentado, como tendência do novo regime de acumulação flexível, os cargos públicos que apresentam uma possibilidade de melhores salários e estabilidade de emprego têm sido nos últimos anos os mais concorridos entre os trabalhadores.

⁶¹ Sr. Ferraz, ex-caldeireiro aposentado.

da fábrica. Segundo o jornal da época, que trazia a manchete, “João terá emprego amanhã”, havia duas vantagens para os jovens aprendizes:

A primeira é que ele ganha para estudar. Freqüenta o Centro de Treinamento, onde aprende as matérias teóricas ministradas por professores especializados e aprende a prática na própria indústria, acompanhando o trabalho de profissionais especializados. E isso porque a Zanini paga o seu salário durante os três anos de curso. A segunda grande vantagem de João é que após o curso tem um emprego garantido. A indústria metalúrgica paga um salário acima da média nacional (...) A preocupação constante da Zanini é o aprimoramento profissional do trabalhador. Durante todo ano são realizados cursos de especialização e aprendizagem. Um trabalhador especializado tem estabilidade profissional assegurada e maiores salários. Mais de 500 funcionários freqüentam hoje os cursos que a Zanini oferece, tendo assim possibilidade de crescer dentro da empresa e na sociedade (O MONITOR, 1980).

Desnecessário dizer, portanto, que tudo isso tinha por objetivo a formatação da subjetividade do trabalhador não apenas em relação aos aspectos técnicos e econômicos, no que diz respeito à produtividade, mas também, e sobretudo, fazer com que ele se visse como parte integrante da fábrica, e que a reconhecesse como uma unidade autônoma e independente, mas para a qual ele era uma peça imprescindível. Em outras palavras significava dizer que o desempenho da empresa dependia do desempenho de cada trabalhador.

A razão de a Zanini formar sua própria força de trabalho tinha a ver, na verdade, com uma forma de controle sutil, de modo que a imagem transmitida aos trabalhadores era de uma empresa “mãe para Sertãozinho”, como se pode verificar a partir dos relatos.

Era uma empresa que se pode dizer mãe, uma empresa que deu inúmeros empregos. Ajudou alavancar o crescimento da cidade, e que trouxe muita mão-de-obra especializada para Sertãozinho⁶².

A Zanini foi uma escola, foi uma grande escola em Sertãozinho, todos os profissionais que passaram pela Zanini aprenderam muito. Hoje nenhuma empresa se iguala a ela em termos de aprendizagem. Ela tinha a escolinha e mesmo quem não participava da escolinha, dentro da fábrica aprendia-se muito. Era realmente uma escola, foi uma grande escola que muita gente aprendeu⁶³.

A vontade era tanta de trabalhar na Zanini, porque ela tinha um nome fantástico. Não tinha essa pessoa que não tinha vontade de trabalhar na Zanini(...)Eu fiz a escolinha. Logo em seguida eles me deram a oportunidade e me puseram na máquina e eu comecei a trabalhar.

⁶² Entrevista em Sertãozinho com o Sr. João Batista, projetista aposentado, no dia 07 de março de 2006.

⁶³ Entrevista em Sertãozinho com o Sr. Aparecido, soldador aposentado, no dia 23 de outubro de 2006.

Eu entrei na Zanini, porque ela tinha um nome muito grande, não é? Todas as pessoas naquela época gostariam de trabalhar na Zanini, e eu na época entrei porque eles precisavam de mão-de-obra, e eu entrei para trabalhar de operador de ponte rolante, e aí me especializei como torneiro (...)⁶⁴.

Portanto, a Zanini era e ainda continua sendo vista pelos trabalhadores como a principal responsável pelo desenvolvimento e expansão industrial do setor metalúrgico na cidade. Um dos motivos que moldam essa visão é o fato da empresa formar e treinar seus trabalhadores, segundo o depoimento de alguns operários que passaram pela *Escolinha da Zanini*. O Sr. Luis, que iniciou sua profissão como metalúrgico na Zanini, destaca que a escolinha funcionava da seguinte maneira:

Então, lá no Senai era assim: durante um ano era meio período teórico e meio período prático, você tinha, por exemplo, o treinamento teórico na parte da manhã e na parte da tarde a gente ia para a fábrica, mas para um lugar específico para a gente, para a molecada, e após um ano a gente era distribuído pela fábrica, então uns iam para a caldeiraria, e outros para a destilaria, para a traçagem, tudo relativo à caldeiraria⁶⁵.

Luis é ex-caldeireiro porque escolheu deixar a profissão após dez anos que trabalhou na Zanini. Sua visão sobre a empresa e o ambiente de trabalho é singular em relação aos demais entrevistados. A aversão à atividade que aprendeu como caldeireiro é traduzida em suas próprias palavras, revelando as condições sob as quais se está submetido na indústria metalúrgica.

(...) eu trabalhava por falta de opção, porque eu nunca gostei de caldeiraria não. Eu sempre achei que o caldeireiro tem um desgaste mental e físico, porque o cara tem que pegar um desenho e saber cálculos trigonométricos e ter um conhecimento de cálculos estruturais, de volume, áreas e todas essas coisas, além do esforço físico. Então eu acho que o salário não é compatível com a caldeiraria. É um trabalho que tem um desgaste físico e que é ruim para a saúde, porque você está ali naquela poluição sonora. Porque eu tenho já um índice de surdez, eu fiz exames e isso é consequência do tempo de metalúrgico, a poluição do ar é terrível naqueles barracões fechados, naquele calor (...) E a minha opinião é essa, o caldeireiro não era valorizado, porque ele tinha que ganhar muito bem, e a insalubridade que o cara está exposto é muito grande⁶⁶.

⁶⁴ Entrevista em Sertãozinho com o Sr. Serafim, torneiro mecânico aposentado, 2006.

⁶⁵ Entrevista em Sertãozinho com o Sr. Luis, ex-caldeireiro, no dia 08 de novembro de 2006.

⁶⁶ São inúmeros os efeitos desse tipo de atividade sobre a saúde do trabalhador. Desde problemas auditivos, visuais e orgânicos, desencadeados por essa atividade degradante, até distúrbios psicológicos, que revelam a dimensão propriamente dramática do trabalho. De acordo com Christophe Dejours, “não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele” (2005, p. 34-35).

Quando indagado acerca da existência de caldeireiros que gostam da profissão, seu depoimento revela uma notável percepção sobre a dialética do trabalho e a real condição do trabalhador no interior da fábrica e do processo de trabalho de uma indústria metalúrgica do porte da Zanini.

(...) tem louco para tudo, o masoquismo existe em todos os lugares, tem gente que tem prazer em pegar uma chapa de aço, jogar no chão, traçar, cortar com o maçarico e montar, se bem que no meu tempo da Zanini eu fui fazer essa parte de montar uma peça inteira (...) só quando eu sai de lá, porque lá devido a quantidade era linha de produção. O Henry Ford estava meio... Então a linha de produção lá era assim, porque tinha uma turma que traçava a chapa, aí ia para outro setor de corte, os que cortavam com o maçarico, aí tinha o rebarbador que dava o acabamento, e ia para o depósito, era aí que eu entrava, me davam o desenho e eu pegava (era um montador na realidade) os itens, as partes da peça, levava-as para o setor e montava a peça, depois chamava o soldador. Mas nas outras empresas pequenas nunca foi assim, porque um caldeireiro fazia tudo, ele pegava a chapa em todos os níveis da produção e ele só não solda, quem solda é o soldador, mas ele traça, corta, monta e deixa no jeito para o soldador soldar.

Desse modo, a característica do processo de trabalho na Zanini, a partir do qual o trabalhador transforma a matéria-prima, imprimindo sobre ela sua objetividade e subjetividade, era realizado de acordo com uma ampla divisão do trabalho no interior da fábrica. Os trabalhadores de uma seção na Zanini executavam atividades específicas àquela seção, ou seja, jamais um caldeireiro trabalharia como soldador ou traçador, embora precisasse saber minimamente partes destes processos. Caso contrário, seria considerado um péssimo caldeireiro. A hierarquia imposta pela divisão capitalista do trabalho sobre os trabalhadores realizava-se também por meio dos níveis de qualificação e pela posição que cada um ocupava na estrutura organizacional da empresa, o que implicava numa ampla verticalização das atividades no interior da fábrica. No caso dos caldeireiros havia sete níveis, o aprendiz, praticantes I, II, e III, e por fim os caldeireiros I, II, e III. Para um aprendiz chegar ao nível de caldeireiro III ele precisaria estar na empresa há pelo menos dez anos. Assim, a estrutura hierarquizada aos moldes tayloristas representava não apenas uma separação do trabalhador do processo produtivo em sua totalidade, mas também uma fragmentação da classe trabalhadora, na medida em que está submetida aos mecanismos individuais de coação e persuasão, cujo objetivo é instaurar entre os trabalhadores a concorrência por melhores salários, cargos e condições de trabalho. Desta forma, a dominação

sobre o trabalhador no interior da fábrica realiza-se também pela cooptação da subjetividade operária, isto é, ela se dá por meio da adesão do trabalhador às regras e diretrizes da empresa no que diz respeito à organização do trabalho.

Entretanto, as condições econômicas favoráveis à indústria metalúrgica de Sertãozinho, geradas pela implantação do Proálcool nos anos 80 proporcionou ao trabalhador da Zanini uma situação de estabilidade no emprego e de elevados ganhos materiais, mas a custo de sua superexploração no trabalho. É o que se pode perceber com o relato do Sr. Sebastião, que passou por todos os cargos dentro da fundição até chegar a ser chefe de sua seção.

Meu início na Zanini foi o seguinte... Eu comecei como ajudante geral e fazia tudo, aí quando a empresa foi crescendo a gente cresceu junto, porque a empresa precisava e a gente também queria se profissionalizar. Quando eu iniciei na Zanini, os feriados eram apenas três por ano que a gente descansava: era natal, ano novo e sexta-feira santa. Não era como hoje com feriados emendados, sexta, sábado e domingo. Não tinha isso. Eu costumava dizer que a minha primeira filha eu quase não a via acordada, eu saía de manhã, saía as cinco e meia e pegava às 6h na Zanini. Eu trabalhava lá das 6h às 22. Às vezes eu trabalhava das 6 às 14h no horário normal e o resto era extra, até as 22. Extra: primeiro que a gente precisava ganhar um pouco mais, mas a empresa também estava precisando. Então, a minha primeira filha, a infância dela eu não acompanhei, porque eu só trabalhava. Mas valeu a pena, porque quando eu saí da Zanini eu saí com um dos meus filhos no terceiro ano de medicina e a minha filha mais velha já formada.

Emocionado ao lembrar daqueles tempos, ele destaca o ambiente familiar que havia na fundição:

(...) Quando saí da Zanini, a fundição tinha mais ou menos umas 220 pessoas e eu comandava 160. Eu comandava assim, cada setor e período tinha um encarregado, mas o ambiente de trabalho era bom. Podia se dizer que a fundição era uma família. Ontem mesmo eu fui num churrasquinho e encontrei três amigos da Zanini e batemos um papo, comemos carne, dançamos, então a amizade nossa ali era muito boa, a gente fazia um churrasquinho de sexta-feira, e saía. Naquele tempo tinha aquela área de lazer da Zanini que hoje está abandonada, nós usamos muito aquele espaço. Mesmo no final do ano, a Zanini dava uma festa para os empregados, inclusive eu trabalhei na parte de churrasqueiro. Nós tínhamos uma equipe lá. Então os amigos daquela época a gente se encontra até hoje. Outros estão lá até hoje. É lógico que quando você está próximo a se aposentar, a gente está quase a pendurar as chuteiras, então a gente falava assim naquela época, e nem o gerente sabia o que ia acontecer na época, “não, mas você não vai deixar nós aqui não” ele falava. Então, eu acredito que se não tivesse acontecido o que aconteceu com a fundição, a gente estaria lá até hoje. Porque, quando fechou a fundição, ela estava redondinha. A fundição fazia uma parte de faturamento dentro da empresa, que era faturamento rápido, não nas peças, mas nas barras de aço, que a gente chamava de lingote que se usa muito

*em ferrovias e metrô. Então nós fabricávamos esse lingote que era faturamento rápido. Tirava ele da forma e já estava pronto, colocava no caminhão e faturava. Então isso aí era o carro chefe da fundição, porque o dinheiro era rápido. As peças já eram um pouco mais demoradas, porque tirava as peças dali ia para a usinagem e depois ia montar no equipamento, mas tinha esse material aí que era faturamento rápido*⁶⁷.

Ao depor sobre sua vida como trabalhador da Zanini o Sr. Sebastião tem orgulho de dizer que trabalhou na empresa e que chegou a ser chefe de sua seção tendo apenas o ensino fundamental básico, o que de acordo com a lógica do novo regime de acumulação flexível, é coisa do passado, uma vez que o desemprego estrutural tornou-se a característica predominante dessa atual fase da acumulação do capital. Mas que naquele momento a Zanini soube aproveitar a seu favor, visto que altos salários e ascensão profissional representavam vantagens produtivas e garantias de acumulação, pois o desenvolvimento tardio da indústria brasileira ainda vivia os efeitos da grande ascensão e expansão histórica do capital.

Por essa razão, para o sindicalista Sr. Élio Cândido,

*(...) não há dúvidas de que a Zanini contribuiu muito para a cidade, tanto para a geração de postos de trabalho, como para o desenvolvimento e formação de tecnologia, e ao mesmo tempo serviu como o carro-chefe (...) Sertãozinho é o que é hoje, eu posso dizer, graças à Zanini. E hoje está aí esse parque invejável, mas os desafios continuam com a questão social, que a gente não pode perder de vista*⁶⁸.

Assim, a percepção dos trabalhadores entrevistados acerca da Zanini é uma percepção que está vinculada à dominação da própria organização capitalista do trabalho, pois alocada sob os imperativos econômicos e técnicos da produção capitalista, parece haver ainda os requisitos psicológicos para que a produção flua normalmente de acordo com um bom relacionamento entre os trabalhadores e a estrutura de comando do capital (FREDERICO, 1979). Mas isso parece ainda não ser suficiente para a composição dos mecanismos de controle do sistema capitalista.

Segundo Celso Frederico, ao lado desses aspectos econômicos, técnicos e psicológicos, a história recente da indústria viu nascer a necessidade de certas formas de organização ideológicas, visando conter, num plano superior, as tensões sociais, pois:

⁶⁷ Entrevista com Sr. Sebastião – aposentado e ex-encarregado da fundição –, em Sertãozinho no dia 09 de outubro de 2006.

⁶⁸ Entrevista realizada em Sertãozinho, dia 16 de novembro de 2006, com o Sr. Élio Cândido, ex-caldeireiro e sindicalista do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho.

Não se trata mais aqui somente de remover as fricções e arbitrariedades desnecessárias (como no caso das relações humanas na indústria), mas sim de se conseguir a desejável integração ideológica do operário na empresa. Busca-se organizar a superestrutura através do pressuposto segundo o qual a fábrica não é apenas um local de exploração do trabalho, mas sim uma grande família associada (FREDERICO, 1979, p. 178).

Conforme os relatos dos trabalhadores, pode-se perceber que a Zanini constituiu-se tendo como premissa de organização do trabalho não só uma grande estrutura racionalizada e altamente verticalizada aos moldes taylor-fordistas, mas um projeto de fazer com que os seus trabalhadores participassem, se reconhecessem e se comprometessem com a fábrica. Para isso, a integração ideológica, como é o caso da escolinha, foi de fundamental importância para se construir a imagem de uma empresa que se preocupava com seus funcionários e que, portanto, estava a todo momento junto à comunidade. Tanto é verdade que tal imagem se reproduz até os dias atuais, como ficou claro nos depoimentos dos próprios trabalhadores sobre a Zanini.

Dentre as formas mais eficientes dessa integração, que se constitui também no mais importante instrumento de controle, destaca-se uma espécie de substrato material, responsável pela integração do trabalhador à empresa. Trata-se da possibilidade de fazer carreira profissional dentro da fábrica. De acordo com Celso Frederico (1979, p.179),

O operário é trabalhado para não ver a contradição existente em combinar expectativas comuns a todos e, ao mesmo tempo, forjar solitariamente o seu destino individual. Como é impossível para a fábrica corresponder às expectativas de todos os operários, ela se limita a oferecer oportunidades reais para alguns e mantém assim, durante um certo tempo, acesa a esperança dos demais. Para o conjunto dos trabalhadores aponta-se o exemplo daqueles que foram bem sucedidos, o que colabora para estimular a concorrência e a divisão entre os operários. Com esse fim, a fábrica utiliza o sistema de promoções, concedendo pequenos aumentos e criando faixas salariais diferenciadas para a mesma função.

Portanto, a forma do capital subverter a consciência do trabalhador aos seus imperativos é tratando-o individualmente, ao mesmo tempo em que instaura entre os trabalhadores, a lógica da concorrência, promovendo com isso a perda da identidade em relação a sua classe. Isso atinge profundamente não só sua subjetividade, mas também as estratégias de defesa e resistência da classe trabalhadora. Destarte, entende-se que a forma pela qual a Zanini se ergueu sempre esteve baseada na idéia de que a “fábrica é um sistema auto-suficiente, centrada em si mesma” (FREDERICO, 1979) e que todos os trabalhadores são e devem se sentir co-responsáveis por ela.

Nesse sentido, cabe destacar, que por mais que sua percepção a esse respeito seja fetichizada, pois reproduz a consciência burguesa, há, por assim dizer, uma interiorização da dominação social que paradoxalmente vive em contradição com as estratégias psíquicas e objetivas de defesas criadas contra os efeitos deletérios dessa dominação sobre o trabalho.

3.3 O trabalho numa encruzilhada

Já destacamos em momento anterior as razões do aparecimento, desenvolvimento e crise da Zanini. Enfatizamos, que sua origem se deu juntamente com a expansão da agroindústria canavieira, e seu desenvolvimento monopolista se concretizou no momento de aplicação das políticas do “milagre econômica”, notadamente com o Programa Nacional do Álcool (Proálcool). Isso quer dizer que, durante os anos 70 e 80, a Zanini se tornou uma empresa gigante capaz de fabricar sozinha todo um complexo agroindustrial para atender a produção sucroalcooleira. Por isso, quando este setor se desregulamenta, primeiro pela crise econômica que atinge o Estado brasileiro, e segundo porque entra em declínio o padrão fordista de acumulação capitalista, então toda a cadeia produtiva que o sustentava também entra em crise, desestruturando-se na medida em que se desenvolvem um novo e flexível padrão de acumulação, obrigando as empresas a se ajustarem as novas exigências da sociedade produtora de mercadorias.

Em pesquisa documental, na qual realizamos o levantamento de dados acerca desses fatos que envolveram a Zanini, são inúmeras as causas responsáveis por sua crise, mas parece ser unânime, principalmente entre os trabalhadores entrevistados, o fato da crise da empresa ter sido gerada pela desregulamentação do Proálcool. No entanto, cabe destacar que esta é apenas parte da conjuntura do setor econômico ao qual a Zanini sempre esteve ligada, mas que na verdade é resultado também de fatores macro-econômicos que ultrapassam os limites setoriais da indústria de bens de capital. São, portanto, efeitos de uma transformação muito maior acerca do capitalismo no que concerne ao processo de reestruturação econômica engendrado para buscar respostas a sua crise estrutural, bem como garantir e ampliar suas bases produtivas e reprodutivas de acumulação.

Embora o estudo aqui empreendido tenha a ver com um caso específico de um determinado setor da economia, não se pode desconsiderar os fatores mais gerais que envolvem o conjunto de fenômenos relacionados, pois mesmo sendo um estudo de caso, ele é parte de um todo, mas ao

mesmo tempo uma totalidade em si, pois a empresa é o microcosmo no qual parte da sociedade capitalista se reproduz. Nesse sentido, os relatos dos trabalhadores acerca da crise que atingiu a Zanini, ajudam a compor o quadro analítico referente às causas que levaram a empresa a se desestruturar obrigando-a, num determinado momento, a se reorganizar em face das exigências do novo padrão de acumulação do capital.

A percepção dos depoentes acerca da conjuntura que envolve a crise da Zanini é diversa, mas estes apresentam a mesma impressão: a desestruturação de uma grande empresa. Para eles,

A crise da Zanini começou bem antes. Só que não era aparente para os funcionários. Nós não sentíamos essa dificuldade da empresa. Não era repassado para os funcionários.

A crise maior foi quando teve o plano Collor, então vários planos governamentais acabaram não só com a empresa, mas com vários trabalhadores. Depois dessa crise a empresa não conseguiu mais acompanhar o nível de aumentos que ela vinha fazendo anteriormente. De lá pra cá a metalúrgica foi só caindo, defasando o salário⁶⁹.

(...) a crise começou na época das mudanças de presidente, do Collor, porque eu não sei se já vinha anteriormente esse problema, e chegou ali o negócio brecou não é? Porque na época anterior havia na empresa muito serviço, ela entregava todo mês uma usina com a “chave na mão” completinha, rodando e com caminhão, tudo prontinho para moer. Dali em diante a coisa complicou, já não vendia, o Proálcool acabou e ninguém comprava carro à álcool mais. Passou esse tempo todo, um negócio meio complicado⁷⁰.

Eu acho que essas empresas grandes, de grande porte como a Zanini, trabalhavam muito com o dinheiro do governo, acho que elas trabalhavam muito com o dinheiro do BNDES. Eu acho que depois o dinheiro foi encurtando, o governo foi cortando, até que a empresa passasse a se sustentar sozinha, foi onde começou a crise, porque ela precisou renegociar as dívidas e daí já não teve mais fluxo de caixa para sobreviver.

A Zanini de 1980 a 1990 chegou a ter quase cinco mil funcionários, porque o auge foi nos anos 1980 com a revolução do álcool, com o Proálcool. Depois parece que o governo não dava muita sustentação para o Proálcool, aí depois de 1986 em diante já começou a decadência. Quando entrou já os anos 1990 com as greves e começou a decadência, porque eu acho que nos anos 1990 várias empresas entraram em decadência, não foi só a Zanini, outras empresas fecharam em Sertãozinho, a Tecomil fechou, a Mepam fechou⁷¹.

⁶⁹ Sr. Ferraz, caldeireiro aposentado, 2005.

⁷⁰ Sr. Serafim, torneiro mecânico aposentado, 2006.

⁷¹ Sr. Aparecido, soldador aposentado, 2006.

Esses trabalhadores atribuem, portanto, a crise da Zanini a uma crise do setor sucroalcooleiro, desencadeada pela desregulamentação do Proálcool, e a uma forma de política econômica praticada pelo governo brasileiro na segunda metade dos anos 1980 e, sobretudo, no início da década de 1990. Todavia, esta não é uma visão recorrente entre eles, principalmente no que diz respeito aos interesses em jogo e aos fatores macro-econômicos da crise. Outros ainda destacam os fatores internos à empresa, bem como a sua forma de gestão e estratégia de acumulação do capital.

Eu não chamo isso de crise, porque havia toda a tecnologia na gaveta. Havia todo um parque industrial e maquinário para produzir e um mercado para vender. Então, não poderia chamar isso de crise, porque havia o interesse do capital em fazer uma fusão que extrapolava o aspecto fabril da indústria. Havia investimento no setor sucroalcooleiro, porque o capital é muito mais questão de dinheiro. A questão do capital é quanto ele está investindo e quanto ele pode multiplicar⁷².

No meu modo de entender era má administração. A falência da Mepam, em minha opinião, também foi má administração (...) Havia ótimos funcionários, eles investiam na mão-de-obra especializada. Eu, por exemplo, fiz vários cursos lá dentro pelo Senai, pela Zanini. A gente fazia equipamentos caríssimos e a gente via o serviço sair. Então, ninguém tira da minha cabeça que era má administração, desvio de alguma coisa ali⁷³.

A impressão de dentro da fábrica era de que havia muita abelha para pouco mel. Você vê aquele escritório que eles fizeram no centro empresarial, construíram um negócio daquele e encheu de gente. Havia muita gente que não fazia nada, era cabide de emprego, e no chão da fábrica lá mesmo, eu acho que foi uma coisa mesmo de... A quantidade de pessoas ociosas foi um dos motivos também. É lógico que teve a crise do Proálcool que foi um dos principais detonadores, mas eu acho que, e essa era a nossa opinião, havia muita gente naquela parte do escritório do centro empresarial. Eu acho que foi mesmo má administração, eu acho que foi inflado meio que artificialmente nessa parte administrativa, aí eles começaram a perder a concorrência. Essas outras firminhas menores, por exemplo, eles davam um orçamento para produzir um determinado equipamento, ficava em dez, aí o outro que tinha condições, porque tinha menos trabalhadores fazia por cinco. Foi onde eles começaram a perder mercado.

Assim, ele assinala ainda a relação do Proálcool com o aumento da produção industrial:

⁷² Sr. João Batista, projetista aposentado, 2006.

⁷³ Entrevista em Sertãozinho, dia 03 de novembro de 2006, com o Sr. João D., ex-soldador da Zanini.

Diretamente as usinas fabricavam o açúcar e quando veio o Proálcool, eles optaram por aumentar a produção de álcool e diminuir a de açúcar. Eu especificamente trabalhava na área de destilaria. Nessa época, a gente chegou a um ponto que eles tiveram que construir um barracão só para produzir destilarias, é aquele barracão onde estão fazendo a Fenasucro. Porque não cabia mais dentro da fábrica pelo tanto de serviço que tinha, aí a gente mudou lá para baixo. Chegou a um ponto de não se encontrar caldeireiro de inox. Foram buscar profissionais até no Rio de Janeiro (...) Assim tiveram que buscar gente para todos os lados. Então com o fracasso do Proálcool deu uma fraquejada no geral, porque se fala que a década de 1980 foi uma década perdida, mas em Sertãozinho ainda estava bem, mas era um pouquinho de cada coisa que foi minando, a perda de concorrência, mais o fracasso do proálcool, porque só aqui e na Vilares é que havia a tecnologia, mas tinha para todo mundo, tanto que naquela época havia 100% de fabricação de álcool no Brasil, e a gente fazia turno de 12 horas por dia, e eles chegavam a pagar pra gente o almoço, negociado pelo Sindicato, então foi uma época que foi muito boa. Isso foi mais ou menos por volta de 1985⁷⁴.

Os relatos acima formam a expressão de como os trabalhadores à época percebiam seu cotidiano de trabalho, bem como a situação da empresa diante das transformações econômicas. Por essa razão, a processualidade dos acontecimentos que desencadearam a crise da Zanini é entendida como resultado de transformações mais gerais, mas ao mesmo tempo os próprios padrões também são responsabilizados pelo declínio da empresa, na medida em que a lógica do mercado se impõe, obrigando-os a adotarem estratégias de sobrevivência às determinações e tendências desencadeadas pelo novo regime de acumulação do capital. Disso decorre que, a amplitude dos impactos dessas mudanças sobre os trabalhadores é bastante diversa, dependendo da especificidade de cada setor e das medidas adotadas pelos empresários individuais para recuperarem suas bases produtivas e seus níveis de acumulação. É o que se pode verificar no depoimento do atual diretor-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho.

(...) a Zanini sempre foi o carro-chefe da região e já na década de 1980 nós tivemos a criação do Proálcool, e a Zanini foi o grande carro-chefe desse processo todo na região. Surgiram várias destilarias, incentivando a produção de álcool, e a Zanini detinha a tecnologia de fabricação. Então, com esse incentivo a empresa ampliou o seu quadro de funcionários. Chegamos a ter mais de 4 mil funcionários empregados diretamente, isso em 1982, 83, 84. E já em 1986 o governo anunciou o fim do apoio ao Proálcool, e isso causou um transtorno muito grande e como as empresas, principalmente em Sertãozinho, surgiram em torno das usinas sucroalcooleiras. Portanto, quando esse setor derrapou, logicamente o setor metalúrgico também sentiu esse drama diretamente, e foi quando naquele ano a Zanini anunciou uma dispensa em massa. Eu me lembro

⁷⁴ Sr. Luis, ex-caldeireiro, 2006.

até hoje que pegou os trabalhadores de surpresa, com a demissão em massa, e dali desencadeou todo o processo como efeito dominó. Evidentemente que apareceu mais em função do número maior de trabalhadores que a Zanini tinha, mas todas as empresas começaram também a demitir. E isso se arrastou de 1986 a 1999. O setor sucroalcooleiro passou por maus momentos, o que obrigou as empresas, o parque industrial da cidade a se diversificar, e buscar outros seguimentos, mas é evidente que essa busca por outros seguimentos jamais supriu esse transtorno, ou seja, jamais se conseguiu superar o transtorno que o setor sucroalcooleiro causou. Por mais diversificação que se tenha conseguido, jamais se conseguiu manter o mesmo quadro de funcionários ou recontratá-los, então nós apenas sobrevivemos a esse vendaval e as empresas vêm reduzindo os seus postos de trabalho. O nosso setor encolheu bastante e sofreu muito com a desregulamentação do Proálcool⁷⁵.

Como se pode perceber, a crise que atingiu a Zanini assustou a todos os sertanezinhos,⁷⁶ tanto que as palavras do atual presidente do Sindicato dos Metalúrgicos confirmam a processualidade da crise, retração e encolhimento do setor metalúrgico em detrimento da crise do setor agroindustrial canavieiro.

Com isso, pode-se dizer, que a Zanini diante do quadro apresentado pelos trabalhadores, conforme os relatos, não encontrou saídas para sua crise, pois com os efeitos da crise estrutural do capital – a taxa decrescente de lucro – não se permitiam mais elevadas taxas de lucro tais quais ocorreram em sua fase de ascensão histórica. Por essa razão, a única forma encontrada pelo capital foi reestruturar seu padrão de acumulação, gerando respostas e buscando novas bases produtivas para sua reprodução e impondo uma nova forma de dominação e controle, que transcende os limites da esfera produtiva e seus aspectos econômicos, se estendendo à cultura e à subjetividade do trabalhador.

Como já expusemos anteriormente a processualidade histórica da reorganização produtiva da Zanini, convém, neste momento de exposição da pesquisa, analisar e apresentar a forma com que os trabalhadores viveram e perceberam o processo de fusão e incorporação da empresa, como estratégia da reorganização do capital. Para tanto, as entrevistas realizadas no período cumprem um papel de fundamental importância para os objetivos desta investigação, pois constituem o meio pelo qual se pode captar o não explícito e, em certa medida, o indizível (QUEIROZ, 1988), ainda não revelado pelas fontes documentais, mas que somente os trabalhadores, que carregam

⁷⁵ Sr. Élio Cândido, diretor-presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho e região, 2006.

⁷⁶ A prova disso são as inúmeras reportagens feitas pelos jornais que cobriram a situação da empresa na época, bem como a própria forma com a qual os munícipes vêm atualmente o que representou a desestruturação da Zanini para a cidade.

dentro de si a marca indelével de suas experiências cotidianas é que podem manifestá-las como percepções reais e fontes vivas da história.

Entretanto, a análise aqui empreendida se realiza a partir de uma perspectiva dialética, ou seja, para que possamos compreender, em sua totalidade histórica, os impactos desencadeados pela desestruturação da Zanini sobre os trabalhadores, é preciso compreender as transformações operadas no interior dos mecanismos de controle e reprodução sócio-metabólicos do capital. O que significa dizer que, o processo de desestruturação da Zanini, sua fusão com a Dedini e a reorganização do capital que se seguiu na cidade de Sertãozinho são fenômenos decorrentes da necessidade de adequação do setor metalúrgico ao novo padrão de acumulação advindo das respostas geradas pelo sistema do capital em suas diversas formas de reestruturação. É nesse contexto que as mudanças que atingiram os trabalhadores se desenvolveram.

A respeito da reação dos trabalhadores da Zanini frente ao anúncio de que a Zanini iria se fundir com a Dedini, como parte da estratégia de seus gestores para enfrentar a crise que tanto as empresas, em particular, passavam, mas que também atingia todo o setor metalúrgico, em geral, pode-se dizer que havia um ambiente de insegurança e instabilidade entre os operários.

Olha, foram momentos de pavor, o pessoal ficou apavorado. Ficamos realmente apavorados. Principalmente nós da Comissão de Fábrica, porque a gente já tinha uma visão mais crítica dessa fusão (...) Tentava acalmar, tentava amenizar a situação para não ocorrer maiores transtornos na cabeça do funcionário, se não acabava complicando mais. Mas depois que foi feita a fusão, os funcionários abraçaram. Não tinha outra solução aqui em Sertãozinho⁷⁷. Por parte da Zanini os funcionários vestiram a camisa da DZ como vestiam a da Zanini (...) vestiram a camisa, só que começou a haver conflitos. Eles ofereciam serviço nas empresas só citando a unidade de Piracicaba. Então começou um processo que parecia que era para desativar a unidade de Sertãozinho mesmo. Como nós tínhamos a visão disso, nós batalhamos muito para que isso não acontecesse, e sem procurar deixar transpassar isso para os funcionários, senão poderia complicar muito mais. Iniciou isso com a fundição. Foi mais do que

⁷⁷ Na verdade, a solução viável e possível existia, mas jamais seria realizada em Sertãozinho. O jornal Diário Popular de 30 de janeiro de 1991 trazia em uma de suas manchetes a seguinte notícia: **“Operários podem assumir empresa”**. Nesta reportagem destacava-se a possibilidade de Maurílio Biagi Filho passar o controle da Zanini S/A Equipamentos Pesados para as mãos dos trabalhadores em função das pressões que os operários tem feito por não aceitarem as demissões que vem ocorrendo na empresa. Na época, a questão da transferência do controle da empresa para os trabalhadores era discutida com a Comissão de Fábrica, porém, sem a intermediação do Sindicato, talvez por uma questão estratégica da Zanini junto aos seus trabalhadores. Vale a pena assinalar, que se tratava apenas de um delírio de Maurílio Biagi para desmobilizar, ou até mesmo, aliviar as tensões que envolviam as reivindicações dos trabalhadores diante da situação da empresa naquele momento, pois o ambiente à época era de preocupação dos trabalhadores com o seu futuro, e talvez por isso, todas as atenções da cidade e da região estavam voltadas para a situação da empresa e seus trabalhadores, o que significa dizer que qualquer decisão impensada de Maurílio Biagi – majoritário das ações da Zanini – poderia ocasionar uma ebulição social dos trabalhadores.

*provado que a fundição em Sertãozinho dava lucro. Mesmo assim não teve jeito e acabou. Só que a gente tava ainda tentando rolar isso aí pra frente, mas ainda aconteceu a greve e fechou mesmo. Eu acredito que a gente ia até reverter isso. Pelo menos a gente conseguiu rolar um período discutindo*⁷⁸.

Esse relato é bastante sintomático no que se refere à situação dos operários naquele momento, pois havia uma conjuntura extremamente desfavorável a qualquer manifestação mais radical, uma vez que o desemprego tornava-se uma realidade cada vez mais presente entre os trabalhadores sertanezinhos, de modo que isso esgotou suas forças de classe, ao mesmo tempo em que os tornaram vulneráveis às decisões do patrão. Aliás, essa tem sido uma tendência das recentes transformações sobre o universo do trabalho. Diante das novas formas de gestão do trabalho, que intensificam seu ritmo na produção, verificam-se formas de resistência operária, porém, cada vez mais reprimidas pelo medo. Este, na configuração da atual sociedade regida pelo capital, tem-se imposto sobre os trabalhadores, na medida em que vivem constantemente sob a ameaça de demissão, quer seja pelo aumento dos empregos precários, quer seja pelos contratos de tempo determinado (DEJOURS, 2005).

Assim, os trabalhadores da Zanini sentiram-se pressionados, pois para manter o emprego, foram induzidos a aceitarem a fusão entre as duas empresas, ao passo que foram desmobilizados sob a ameaça de serem demitidos. Cabe destacar, portanto, que esta é uma situação de precarização do trabalho que se impõe nesta atual fase da acumulação do capital e que não atinge apenas os trabalhadores precários, mas também os que continuam trabalhando. Os efeitos nefastos desta realidade social que se torna predominante na sociedade contemporânea são definidos de acordo com Christophe Dejours em:

- 1) intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo (sem dúvida, com um índice de morbidade maior, porém “exteriorizado” da empresa em virtude das demissões);
- 2) neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação;
- 3) estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez. Cada um deve antes de tudo se preocupar em resistir. Quanto ao sofrimento alheio, não só não se pode fazer nada, como também sua própria percepção constitui um constrangimento ou uma dificuldade subjetiva suplementar, que prejudica os esforços de resistência.

⁷⁸ Sr. Ferraz, caldeireiro aposentado, 2006.

Para resistir, portanto, convém fechar os olhos e os ouvidos ao sofrimento e à injustiça infligidos a outrem;

- 4) a ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si (DEJOURS, 2005, p. 51).

A análise feita por esse estudioso da psicopatologia do trabalho ajuda-nos a entender, portanto, os impactos que as transformações da Zanini geraram sobre a subjetividade dos trabalhadores metalúrgicos. Em outras palavras, permite-nos compreender também a maneira pela qual algumas estratégias empresariais são adotadas para não só reestruturarem as fábricas e assim recuperar suas bases produtivas, mas também ampliar o controle sobre os trabalhadores a partir da pressão exercida pelo desemprego. É o que representou a fusão para os trabalhadores da Zanini. Assim, segundo o autor francês:

Também entre os operários (...) a ameaça de demissões individuais, por vezes associada à ameaça de falência da empresa, permite obter deles mais trabalho e mais desempenho, quando não sacrifícios, sob pretexto de que é preciso fazer, individual e coletivamente, um 'esforço extra'. 'Se vencermos essa etapa difícil, poderemos tornar a fazer contratações (...)'. Operários e gerentes aceitam trabalhar ainda mais. Logo em seguida, porém, aproveita-se esse novo desempenho para transformá-lo em norma e justificar um novo enxugamento de pessoal. Além disso, a ameaça recrudesce e não traz a segurança tão desejada com relação ao emprego (DEJOURS, 2005, p. 74).

É nesse sentido, portanto, que a fusão da Zanini com a Dedini gerava um sentimento de desconfiança e incertezas quanto ao futuro dos trabalhadores, mas ao mesmo tempo apresentava-se também, naquelas circunstâncias, como uma das possibilidades de se evitar o fechamento da fábrica e o processo de demissão em massa dos trabalhadores. Assim,

A reação do pessoal não foi nem contra nem a favor, eles (trabalhadores) ficaram meio que em cima do muro, porque a situação estava tão ruim na época em que chegou a fusão que, qualquer coisa era bem vindo. Eles queriam era salvar a empresa, não queriam atrapalhar. Ficavam meio receosos, porque a fusão poderia ser um golpe. Muita gente tava com medo de um golpe de (...), por exemplo: seu tempo de casa, tempo de serviço, essas coisas assim, de perder seus direitos. Mas o povo aceitou muito bem⁷⁹.

É bastante significativo esse relato, pois expressa uma percepção muito particular deste trabalhador acerca dos acontecimentos que envolveram seu cotidiano naquele momento, que

⁷⁹ Sr. Serafim, torneiro mecânico aposentado, 2006.

manifesta, em alguma medida, uma forma oculta de controle à qual os trabalhadores estavam submetidos. Mas não é uma percepção unissonante entre os demais, como se pode perceber de acordo com o depoimento do Sr. João Batista, projetista aposentado e ex-comissário da Zanini. A fusão,

(...) foi um espanto porque não havia crise. Na verdade, era uma coisa inventada. Então, se colocava na cabeça do trabalhador que havia uma crise. Portanto, a partir da difusão dessa mensagem negativa é que o próprio trabalhador aceitava a fusão. Mas o impacto não foi tão grande até por que foi colocado na cabeça do trabalhador que existia uma crise, e não existia. Eu discordo disso. Existia uma capacidade enorme de produzir.

Não obstante a dominação ideológica para fazer com que os trabalhadores aceitassem a fusão, havia uma preocupação mais imediata, os seus empregos. Isso produziu incertezas e insegurança, mas a falsa expectativa gerada pela fusão sobre eles foi suficiente para minar as resistências ensaiadas naquele momento. Porque o que estava em jogo, do ponto de vista dos capitalistas, era a recuperação da empresa que, a partir da fusão, encontraria novas bases sobre as quais se edificaria uma nova forma de ampliação do capital, mas que traria nefastas conseqüências para os trabalhadores. Com isso, os relatos revelam que:

A gente tinha a expectativa de que seria bom, porque teve uma reunião com a diretoria, falando que a tendência era de vender mais, de criar mais, eliminar concorrentes, a gente tinha uma expectativa boa.

Foi uma época difícil. Apesar da crise, a gente tinha a esperança, porque se percebia que eles (os novos empresários) tinham interesse em tocar a empresa aqui, o grupo Dedini⁸⁰.

A reação foi... Toda mudança mexe com o povo, falou que é mudança o pessoal tem medo. Como? Porque a mudança foi tão brusca que muita gente foi demitida, a fundição fechou, mais de trezentos funcionários da fundição foram dispensados e teve uma greve muito grande que mobilizou a cidade inteira, mas que não resolveu nada. Fechou a fundição, mandou o pessoal embora, e transferiram muita gente de Sertãozinho para Piracicaba, que foi um transtorno muito grande também, porque foi um desconforto muito grande para as famílias e isso foi muito ruim⁸¹.

Foi uma reação de susto, de incerteza e de insegurança, principalmente para mim, porque eu não tinha nenhuma segurança. E eu fiquei sabendo o que era

⁸⁰ Entrevista realizada em 06 de setembro de 2006, com o Sr. Arlindo, ex-montador da Zanini e atual chefe de seção da Dedini.

⁸¹ Sr. Aparecido, 2006.

fusão depois (...) E me falavam na época que a Zanini tinha bem mais problemas do que a Dedini, então a situação era muito preocupante.

A gente dizia, vamos esperar para ver o que é que vai acontecer, se não estiver legal, a gente sai daqui e vai para outra empresa, o papo era esse. As propostas eram boas. Eles diziam que ia ter mais emprego, mais trabalho para fazer, que iam distribuir mais equipamentos para todo mundo trabalhar, que a gente poderia ficar tranqüilo, porque era uma boa para tirar a Zanini daquela situação. Uma vai ajudar a outra para se levantarem. Então, as expectativas dos poderosos ali era essa. Mas mesmo quando a gente viu que as coisas ali não estavam boas, os encarregados diziam: “gente o barco está afundando, mas não vamos pular fora não. Vamos ver no que vai dar”⁸².

Eu imagino que tenha sido de grande preocupação, porque a Dedini tinha outro modo de lidar com os trabalhadores. Vieram encarregados diferentes, pessoas diferentes, que não conheciam... E na época já estava bem fraquinho, daqueles cinco mil funcionários já tinha caído para mais ou menos dois mil. E por causa de demissão, o pessoal tinha medo. Alguns que foram transferidos para Piracicaba, da área de destilaria, de outras áreas não aceitaram por ficarem longe da família. Eu acho que houve uma apreensão sim, para os sobreviventes.

A gente ouvia falar em fusão, mas na realidade se entendia que era o fim mesmo da Zanini e a compra da Dedini. Na verdade, tinha-se decretado mais a falência da Zanini, porque não sei o que aconteceu mesmo, ficou só o nome, porque na realidade é Dedini mesmo⁸³.

Considerando os relatos, constatamos duas preocupações sobre a mesma realidade: 1) a crise que atingiu a Zanini era vivida por todos os trabalhadores desde meados dos anos 1980, mas passou a ser percebida somente diante do anúncio de que a empresa iria se fundir com a Dedini, o que trouxe, segundo os próprios relatos, novas expectativas de recuperação; 2) ao mesmo tempo em que isso acontecia, havia também a incerteza e a preocupação do que seria a fusão, seus benefícios e conseqüências, bem como a situação dos trabalhadores no período da nova gestão. Assim, associada ao medo da perda do emprego, já que a empresa passava a ter uma nova estrutura de comando e administração, ela representava uma saída, porém incerta para os trabalhadores.

As mudanças que se iniciaram naquele momento da fusão, não melhoraram em nada a condição dos trabalhadores na empresa. Ao contrário, os impactos foram mais trágicos do que se imaginava, pois o processo de reestruturação da Zanini gerou: demissões em massa, redução de salários, programas de demissão voluntária, além de alterações no cotidiano dos operários, como

⁸² Sr. João D., 2006.

⁸³ Na época o Sr. Luis, havia acabado de sair da Zanini e não vivenciou o processo de fusão e incorporação da Zanini pela Dedini, mas sempre esteve acompanhando, pois antes de se tornar guarda municipal, passou por várias empresas metalúrgicas da cidade.

o remanejamento de funções ou mudança de departamento daqueles que permaneceram na empresa. Visto que se tratava de uma nova forma de gestão implementada para reduzir custos e aumentar a produtividade da nova empresa diante da desfavorável conjuntura econômica do setor de bens de capital nos anos 1990, a DZ Engenharia, Equipamentos e Sistemas, – empresa que resultou da fusão entre Zanini e Dedini – não conseguiu superar suas dificuldades, mesmo com os recursos obtidos junto ao BNDES. Mais tarde, com a separação entre as duas empresas pôde-se perceber que se tratava de uma estratégia para reorganizar e centralizar o capital, segundo as exigências do novo padrão de acumulação.

São inúmeras as razões levantadas para se explicar o processo de desestruturação da Zanini, mas dentre elas destaca-se uma fundamental, a cisão entre as empresas dois anos após a realização da fusão. Como não poderia deixar de ser, mais uma vez essas mudanças impactaram a vida dos trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho. Assim, elas se estenderam do espaço produtivo da fábrica às relações sociais e econômicas estabelecidas na comunidade sertaneza, pois, a redução do quadro de trabalhadores da empresa resultou em grande prejuízo para o comércio do município já que sua base econômica girava em torno da indústria metalúrgica, notadamente a Zanini. É o que se pode diagnosticar acerca da incorporação da Zanini pela Dedini e dos impactos gerados sobre os trabalhadores, na medida em que novas formas de gestão do trabalho foram implementadas. Assim, os trabalhadores relatam que:

(...) a gente se sentia bastante estranho, porque havia uma metodologia (forma de organização do trabalho) e de repente estava trabalhando com outra metodologia de relacionamento. A Zanini dava mais liberdade, diálogo, isso é verdade. Agora já não havia mais esse processo de diálogo direto, então alguma coisa mudou e ficou espantoso. Era um ambiente meio ressabiado⁸⁴.

Como “para o pessoal foi muito triste, porque o pessoal tinha na época a Zanini como uma empresa sertaneza”.⁸⁵ A expectativa era que,

Alguns acreditavam que ainda as coisas iriam ficar boas, outros acreditavam que iria ficar difícil, mas a maioria acreditou que ia dar certo.

Ah! Todo mundo ficava preocupado, o que será que vai acontecer? Será que nós vamos ter que pegar um ônibus e ir para Piracicaba? Será que vai fechar

⁸⁴ Sr. João Batista, 2005.

⁸⁵ Sr. Serafim, 2006.

*aqui e vai ficar tudo lá? Será que vão levar a gente para lá? Havia uma insegurança sim, numa certa época*⁸⁶.

*A coisa estava minando, você já percebia que ela já estava caminhando para esse lado aí, como eu citei o exemplo do centro empresarial, aquelas salas vazias, tudo abandonado, um deserto, barracões sem nada. Então, a gente sentia que era aquela coisa de fim de festa mesmo, que a coisa estava degradingolando não é?*⁸⁷.

Essas palavras revelam a força do “*moinho satânico*” (POLANYI, 1980) que o capital é capaz de empreender na luta com o trabalho, para instaurar novos processos produtivos, de maior eficiência e lucratividade, com reduzido quadro de funcionários, mas com maior capacidade de produção e controle. Isto é, a partir do momento em que a Zanini deixou de existir como uma empresa exclusivamente sertanezina, alteraram-se as relações entre capital e trabalho para os novos padrões. Os trabalhadores deveriam agora se adaptar às novas realidades e exigências do mercado. Conseqüentemente, restava aos que ainda permaneceram, alterar o seu cotidiano caso quisessem garantir o próprio emprego. Foi assim que, quando iniciaram a reestruturação da empresa ao fechar a fundição⁸⁸ – um dos principais departamentos do processo produtivo metalúrgico –, muitos trabalhadores foram demitidos. Aqueles que permaneceram tiveram que se mudar para Piracicaba, porque a fundição além de ser fechada em Sertãozinho passaria a funcionar somente em Piracicaba, sede da M. Dedini S/A Metalúrgica.

Entretanto, o fechamento da fundição pela Dedini em Sertãozinho despertou a reação dos trabalhadores àquela situação. O jornal Momento Atual à época noticiou a seguinte manchete: *Greve na DZ já dura uma semana*, na qual se destacava que,

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Ribeirão Preto, Sertãozinho e região, Élio Antônio Cândido, afirmou ontem que atuará junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) contra a rolagem da dívida da DZ Engenharia Equipamentos e Sistemas. Mais de 1400 funcionários da empresa em Sertãozinho estão em greve desde a quinta-feira da semana passada, saíram em passeata pelas principais ruas da cidade, protestando contra o fechamento do setor de fundição. Os resultados das negociações com a empresa são considerados nulos pelo Sindicato (...) (MOMENTO ATUAL, 1993).

⁸⁶ Sr. Arlindo, 2006.

⁸⁷ Sr. Luis, 2006.

⁸⁸ Em nota de esclarecimento divulgada em um dos jornais locais da cidade, a DZ S/A Engenharia Equipamentos e Sistemas notificou que: “A desativação está prevista nos planos de racionalização e modernização da empresa. Não está prevista qualquer outra desativação na unidade industrial de Sertãozinho. A medida visa a saúde econômica-financeira da empresa o que só pode beneficiar os empregados” (Jornal Momento Atual, 1993). Entretanto, esqueceram de dizer que a modernização e saúde da empresa contava com a demissão em massa de mais de 300 trabalhadores de uma única vez.

Nesse sentido, pode-se afirmar que, sob a liderança dos trabalhadores metalúrgicos, houve uma mobilização de forças sociais distintas na cidade jamais vista até então. Os vários setores da sociedade sertaneza, da promotoria pública aos vereadores, das entidades e associações de classe à prefeitura, se organizaram para tentar impedir o fechamento da fundição, bem como a demissão de mais de 300 operários. Não obstante, o que se viu não foi a vitória da mobilização dos trabalhadores, mas sim o poder do capital, que se impôs e submeteu os trabalhadores às suas determinações mais funestas.

As conseqüências dessa luta de classes em Sertãozinho são expressas pelos seguintes depoimentos, pois a greve

(...) parece que foi uma chance para fechar mais rápido a fundição, mas tinham que demitir muita gente. Aquela greve, então, foi a “gota d’ água” para fecharem a fundição. Fechou e acabou. Mandou o pessoal embora, pagaram eles (os trabalhadores) e liquidaram tudo aquilo. Ficou só a fábrica, que eles (novos empresários da Dedini) queriam deixar, mas a fundição permaneceu só em Piracicaba.⁸⁹

Emocionado, o Sr. Sebastião, ex-chefe da fundição, relata:

Nós trabalhávamos em três períodos nessa época: das 6h às 14, das 14h às 22, e das 22 às 6h. Então para fazer todo o processo de fundição, a gente trabalhava em mais ou menos umas 80 pessoas em cada período. A fundição tinha na época mais ou menos umas 220 pessoas. Quando ela fechou foi esse pessoal que foi demitido... A luz se apagou. Como eu te falei que faltava pouco tempo para eu me aposentar, muitos trabalhadores foram convidados para ir para Piracicaba, então muitas pessoas da fundição foram convidadas para ir para lá. Quem tava em processo de aposentadoria nem convidado foi. Pra nós aquilo foi um descaso, porque trabalhar em uma empresa 24 anos não é 24 dias não. Então de repente se fala assim: “Óh! O setor que você trabalha não vai existir mais, então para nós foi um choque muito grande”.

E continua relatando as causas do fechamento da fundição e as conseqüências que ela gerou sobre os trabalhadores.

(...) eu acho o seguinte: a fundição (...) precisava fazer um investimento muito grande, porque os fornos que tinham já eram ultrapassados. Havia a

⁸⁹ Entrevista realizada em 9 de outubro de 2006 com o Sr. Sebastião, ex-chefe de seção (fundição) aposentado da Zanini.

necessidade de se fazer um investimento muito grande. Então eu não sei, porque lá na Dedini já tinha e também eu acho que fechou porque não foi feito aqui o que fizeram lá (...) Eu não acho que a Zanini faliu. Sua decadência foi porque... O Sr. Maurílio Biagi, o velho, tinha muito amor pela Zanini e depois que ele morreu o filho dele gostava mais de usina, por quê? Usina não dá trabalho, com um homem só você toca, um gerente dentro da fábrica e um na lavoura você toca. É diferente da Zanini. Ela tinha muita gente e precisava de muita gente para coordenar, então o Maurílio Biagi filho não se importou tanto com a comunidade sertanezina. Porque além de tudo eu já tinha os meus filhos criados, mas muitos amigos precisavam da Zanini. Teve amigo nosso que era profissional de forno de bronze e eu me deparei com ele um dia vendendo picolé pelas ruas da cidade. Quando eu o vi vendendo picolé, eu fiquei muito mal naquele dia. Conhecendo a pessoa do jeito que eu conhecia, profissional que era e de repente vendendo picolé para sobreviver. O que eu acho é o seguinte: a família Biagi não teve consideração com o povo sertanezino. Se tivesse um pouco de consideração, ele jamais teria permitido fechar a fundição.

Diante disso, sabe-se que não se tratava de consideração, mas de lucro. O que importava naquele momento não era a fundição, a cidade e nem tampouco os trabalhadores, mas sim a reestruturação produtiva que o capital impôs às empresas. Com isso, a temporalidade do que se colocava como sendo parte de uma modernização, não trazia nada de novo para os trabalhadores a não ser novas formas de gestão aplicadas ao processo produtivo, visando, com a intensificação do trabalho, a ampliação da lucratividade da nova empresa. É o que se pode verificar por meio do depoimento, a seguir, do diretor presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho, Ribeirão Preto e região, Élio Cândido:

A fusão da Zanini com a Dedini para Sertãozinho foi dramática, porque ela nos custou um setor de fundição, que na época empregava mais de 300 trabalhadores. Não só a Zanini e a Dedini, buscava melhor gerenciamento no setor metalúrgico, mas em outros setores, as empresas buscaram a fusão como forma de dominar o mercado. As duas empresas tinham problemas. Então, resolveu-se o seguinte, já que elas tinham problemas e estavam perdendo mercado, a única maneira de conseguir controlar o mercado era fundindo-se. Mas essa fusão trouxe um trauma muito grande para Sertãozinho, porque passou a sensação de que a fusão implicava no deslocamento da planta para Piracicaba, e isso gerou um sentimento muito forte, porque se iniciou com o fechamento da fundição, que na época era um dos setores que sustentava a empresa. Porque os demais setores da empresa tinham dificuldades. A fundição nunca parava, estava sempre abastecida. E acontecia, durante uma negociação, os empresários dizerem que “nesse mês quem segurou a onda foi a fundição”. Era um setor rentável e estratégico, mas que, por conta da fusão, entendeu-se que a estratégia seria outra. A fusão indicava que, como já havia uma siderúrgica em Piracicaba, sugeriu-se que a fundição se concentrasse em Piracicaba. Naquele momento o nosso sentimento era como se tivesse arrancando uma perna da nossa planta, foi

aí que se causou um temor muito grande para a cidade de Sertãozinho, porque na época eram 300 demissões. Foi tentado amenizar o impacto, transferindo parte desses trabalhadores da fundição para Piracicaba, mas isso na época trazia um desconforto muito grande porque o pessoal da fundição e de Sertãozinho, enraizado na cidade, e o perfil do operariado da cidade era advindo da lavoura, mas sempre filho de Sertãozinho... E essa situação de transferência trouxe uma incerteza muito grande, quando aquelas pessoas tiveram que romper o seu vínculo em sua cidade natal, na qual nasceu e nunca havia mudado dali, e de repente levar a família com a probabilidade de que não daria certo. Isso trouxe um trauma...

O que levou à greve

E nós tentamos resistir ao máximo, fazendo uma paralisação de 13 dias. Paramos a fábrica toda, chamamos o poder público, fizemos passeata na cidade em defesa do nosso parque industrial, pois como estávamos defendendo a permanência da fundição, estávamos defendendo o nosso parque industrial e aí nós tínhamos que ser bairrista mesmo, não havia outro jeito. Mas não teve jeito, porque fazia parte da estratégia da fusão. Nós tínhamos na seqüência uma outra preocupação: a fusão foi desfeita. Quando a Zanini saiu do processo, ou seja, o fim da fusão implicou que a família Biagi ficasse, após as negociações, com a planta, mas as máquinas pertencendo a Dedini. O que nós pensamos? Vamos ficar somente com os galpões, vai nos restar apenas os galpões, esse museu. Se a Dedini ficou com as máquinas e a Zanini com as dependências, a tendência era que a Dedini iria pegar as máquinas e levar para Piracicaba.

Então,

(...) o Sindicato levantou essa preocupação, pois nós éramos muito cobrados pela comunidade. O boato que corria era de que a Zanini iria fechar em Sertãozinho e que iam levar tudo para Piracicaba. Por outro lado, os Biagi também não tinham interesse mais em tocar a Zanini, só tinham interesse na Usina Santa Elisa. Aí o papel do Sindicato foi de intermediador, mantendo a comunidade e os trabalhadores informados. Mas permaneceu em Sertãozinho, e a direção da empresa afirmou que permaneceria, até porque permanecer em Sertãozinho era uma questão estratégica, já que o mercado de açúcar e álcool está aqui, e se saíssem de Sertãozinho seria um contra-senso. Eles permaneceram, e a bem da verdade é que fortaleceu o parque industrial de Sertãozinho, ou seja, a unidade de Sertãozinho foi fortalecida, e a direção da empresa deu toda uma abertura para a gente conversar, e isso ajudou muito a tranquilizar tanto os trabalhadores como a comunidade.

Atualmente, destaca o sindicalista:

(...) a empresa também se diversificou, e atende a diversos ramos, de papel e celulose, equipamentos portuários. É uma empresa que vence aí grandes desafios, e agora também com o reaquecimento do setor sucroalcooleiro a empresa, graças à Deus (...) Então, nós administramos todo esse processo, ou

seja, o fim do Proálcool, e ao mesmo tempo a fusão foi uma bomba que caiu em nossas mãos e tivemos que desarmar. Mas nós superamos e tudo isso serviu para fortalecer os trabalhadores e o movimento sindical. Não era o que nós queríamos, mas é com as dificuldades que a gente amadurece e aprende⁹⁰.

A fala do então presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho parece não deixar dúvidas sobre o desempenho que esta representação sócio-política teve diante da processualidade histórica que envolveu as transformações da Zanini e seus trabalhadores. Ou seja, o depoimento é enfático no que se refere às dificuldades, mas ao mesmo tempo apresenta traços de defesa da Zanini pelo sindicalista, como se ela pertencesse aos trabalhadores. O relato salienta ainda a abertura que o Sindicato teve com a nova empresa após o término das mudanças. Isso é revelador do que já havíamos enfatizado, em outro momento deste texto, acerca das pressões que os trabalhadores e, em particular, o Sindicato sofreram com as ameaças de demissão em massa. Afinal, a concretização desta significava o fracasso daquele, isto é, a perda da capacidade do Sindicato em defender os interesses do trabalhador.

Desta feita, cabe levantar algumas questões que polemizam esta postura do Sindicato na virada dos anos 1980 para os 1990 numa perspectiva comparativa ao início da década de 80, período em que seu combate causava preocupação aos empresários. Diante disso, vale a pena perguntar: *em que medida as alterações ocorridas na Zanini, sobretudo com a sua desestruturação, fusão e incorporação pela Dedini impactaram a postura do Sindicato nos anos 1990?*

3.4 O Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho: trajetórias, lutas e resignação

A investigação empreendida neste trabalho trata de uma empresa específica do setor metalúrgico, situada na região nordeste do interior do Estado de São Paulo. Sua história é marcada pela intensa participação na agroindústria canavieira, apresentando, no contexto da reestruturação produtiva atual, alguns traços particulares em relação a forma com que tal processo se desenvolveu em Sertãozinho. Todavia, no que concerne às essencialidades das metamorfoses do mundo do trabalho provocadas pela lógica do capital, é possível assinalar que o

⁹⁰ Sr. Élio Cândido, 2006.

caso da Zanini reproduz as determinações mais gerais da reestruturação capitalista que passa a vigorar no Brasil durante a década de 90.

Esse período no Brasil é marcado pela implementação da cartilha neoliberal, iniciada pelo governo Collor e intensificada pelo governo FHC. Nesta investida neoliberal voltada para a desregulamentação do mercado de trabalho, cujo maior exemplo é a lei do contrato temporário, aprovada em 1997 pelo governo de Fernando H. Cardoso imprimiu novas características (flexíveis) ao mundo do trabalho no Brasil (ALVES, 2000). São mudanças, portanto, que visam instaurar novos patamares de flexibilidade adequados às exigências do novo regime de acumulação de capital e que podem ser identificadas no caso da Zanini.

Os impactos dessas práticas políticas sobre a indústria brasileira e, principalmente, sobre a classe trabalhadora são evidentes. Porque, diante da decadente política de substituição de importações e com a abertura da economia aos mercados no início da década de 90, as empresas tiveram que se reestruturarem e se reorganizarem para competirem no mercado internacional, bem como atenderem as novas exigências do regime de acumulação flexível. Assim, dentre os inúmeros resultados das estratégias empresariais, voltadas para a reestruturação destacam-se: 1) fechamento de fábricas; 2) enxugamento de plantas; 3) redução de hierarquias; 4) concentração da produção nas áreas ou produtos de maior retorno, terceirização, modernização tecnológica; 5) e, redefinição organizacional dos processos produtivos, entre outros (SILVA COSTA, 2003).

Esses resultados apontam para uma síntese do que foram as principais estratégias empresariais ao longo dos anos de 1990, quer seja para a sobrevivência das indústrias, quer seja para suas adaptações às novas exigências do mercado que se instaurou a partir da abertura comercial no governo Collor. Com efeito, essas alterações colocaram o trabalho numa encruzilhada, de modo que os trabalhadores passaram a conviver com uma situação inusitada da indústria brasileira, as demissões em massa. Algo jamais vivido desde que se iniciou o desenvolvimento tardio da indústria nacional. Desta feita, pode-se dizer então, que o resultado imediato dessas alterações foi a destruição de mais de 1 milhão de empregos na indústria de transformação (Idem, 2003), ao passo que boa parte de seus trabalhadores ou caíram na informalidade, ou deslocaram-se para o setor de serviços.

O caso aqui analisado – a Zanini S/A Equipamentos Pesados – representa, portanto, toda essa processualidade, pois é o microcosmo onde se reproduziu as principais metamorfoses e contradições da sociedade capitalista.

As estratégias de reestruturação implementadas pela Zanini para sobreviver às novas determinações do mercado e à crise que se abateu sobre a indústria metalúrgica, notadamente, àquelas ligadas à agroindústria canvieira impactaram profundamente seus trabalhadores. Desde a crise do final dos anos 1980 com a desregulamentação do Proálcool, a fusão e incorporação de sua estrutura pela Dedini, até a reorganização do capital operada na cidade, os trabalhadores viveram um turbilhão de mudanças a partir das quais suas forças sociais foram se esgotando na medida em que os anos 90 alteraram as relações de força com o capital.

A propósito dessas mudanças que envolveram a fusão e incorporação da Zanini pela Dedini, os entrevistados destacam:

Houve muita mudança. Porque com a Zanini (...), a gente começava a ter um diálogo que não havia anteriormente. Então começou a haver o diálogo entre empresa, sindicato e trabalhadores. Com a fusão já breçou tudo outra vez, entendeu? Caminhamos pra trás novamente. Essa direção que eles implantaram na DZ vinda de Piracicaba (...) trabalhava naquele sistema de mostrar só a empresa de Piracicaba (...) não havia opinião dos funcionários, nem do sindicato. Então quebrou o trabalho que a gente vinha fazendo. Com a fusão, a direção da Zanini implantou esse sistema, interrompendo o diálogo. Inclusive isso acabou gerando uma carta que a gente escreveu mostrando o que estava acontecendo realmente. Nós achávamos que a fusão Zanini-Dedini ia seguir um horizonte e tava indo totalmente ao contrário. A gente vestiu a camisa, os trabalhadores vestiram a camisa e tudo estava tomando um outro rumo, completamente contrário. Como a gente já havia previsto isso, a gente tentou mostrar, deixar claro, mostrando toda a hierarquia, o que estava acontecendo (...) Só que acabou o diálogo e afastou os trabalhadores de Sertãozinho. Então, a administração da DZ passou a ser em Piracicaba, nós não tínhamos nem com quem falar⁹¹.

No chão-de-fábrica não teve muitas mudanças não, mas com a diretoria e gerência havia muita perseguição. Assim, muitos trabalhadores foram demitidos, outros foram trocados e remanejados para Piracicaba. Foi bastante desgastante. As mudanças que ocorreram no chão-de-fábrica foram na fundição mesmo, os trabalhadores que não foram demitidos foram transferidos para Piracicaba, tiveram que se sujeitar a morar em outra cidade.

O impacto foi muito grande, porque uma cidade como Sertãozinho, que na época tinha quase cem mil habitantes, ter mais ou menos 300 funcionários demitidos, quer dizer então que foi terrível para a cidade⁹².

A ocorrência dessas alterações na Zanini marcou indelevelmente o cotidiano desses trabalhadores, pois representaram um retrocesso para eles, na medida em que modificaram tanto a

⁹¹ Sr. Ferraz, 2005.

⁹² Sr. Aparecido, 2006.

estrutura de comando da empresa, como sua forma de gestão. Para a concretização dessas mudanças, a forma encontrada para pressionar os trabalhadores foi o desemprego. Sendo uma dificuldade para os trabalhadores e o maior desafio do Sindicato na atualidade, o desemprego se tornou uma ameaça aterrorizadora, de modo a subordinar trabalhadores e sindicalistas às novas estratégias empresariais. Isso abalou a estrutura da vida social em Sertãozinho durante toda a década de 1990. Para um dos depoentes,

O próprio sistema provavelmente criou esse conflito. Hoje o trabalhador não tem paz, porque ele não tem uma certeza do emprego duradouro. Ele não sabe se pode fazer uma prestação na residência dele. Ele não pode fazer um investimento no filho dele, na área educacional porque o trabalhador hoje é mais descartável. Eu acho que fica até uma palavra meio desconfortável, mas é isso, porque hoje é o processo industrial. É o Chaplin (referência ao filme Tempos Modernos). Hoje ainda tem essa metodologia: tira um indivíduo e tem três ou quatro que se pode escolher e substituir(...) O cara hoje fica nessa, flutuando. Não sabe se tem mais um dia, mais um mês ou mais um ano⁹³.

Assim, o impacto do fechamento da fundição, somado às novas ameaças de demissões configuraram um ambiente hostil a qualquer manifestação de resistência dos trabalhadores na época. É o que pode ser percebido a partir dos relatos.

A reação...Ficou todo mundo calado, porque não tinha mais como reagir, porque a hora em que tomou a decisão, eu te falei no início, nós chegávamos de férias coletivas de final de ano. Nós ficamos sabendo quando chegamos lá, estava todo mundo lá fora, ia ter uma reunião, uma assembléia, o Sindicato ia falar. Aí o Sindicato foi lá e anunciou. Então você sabe o que é ficar assim pensando e não ter mais o que fazer, não tinha mais ação, não tinha mais jeito de fazer nada. Não tinha como reagir, a reação era como se parecesse que você era o culpado de tudo pelo que estava acontecendo, porque foi uma coisa que nos pegou de surpresa, porque até então se você está de férias e vem um amigo seu e diz pra você que “vai ter uma surpresa na hora em que você chegar lá, porque estou ouvindo um zum-zum lá que talvez vai fechar a fundição”. Então, não foi assim, estava todo mundo de férias coletivas, não tinha ninguém na fundição, quando chegamos nem entramos na fábrica. Não era para entrar ninguém, dali fomos para o auditório da empresa e lá eles diziam: Oh! quem for falado o nome passa pra lá, sabe quando parecem estar separando boi, quem for falado o nome passa pra cá, que é da Dedini, quem não for passa pra lá, depois nós conversamos. Foi assim, não tinha como reagir⁹⁴.

⁹³ Sr. João Batista, 2006.

⁹⁴ Sr. Sebastião, 2006.

Desse modo, os impactos sobre os trabalhadores foram se multiplicando, na medida em que as transformações se processaram, constituindo-se assim, um conjunto de fenômenos que os atingiram, tanto no plano objetivo, com a redução de salários, atraso de pagamentos e o desemprego, quanto no plano subjetivo com os planos de demissão voluntária, mudança de atividade, de setor e até mesmo de cidade. Tudo isso, refletindo-se sobre a vida individual e coletiva dos trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho.

Com isso, os principais aspectos dessas mudanças não são apenas econômicos no que diz respeito a redução de salários ou mudança de atividade produtiva, mas também e sobretudo psicológicos. Ou seja, a perda de direitos trabalhistas e o medo do desemprego são ingredientes perfeitos para se ampliar o controle e a dominação no chã-de-fábrica. Por isso, o impacto:

Foi grande, tanto psicologicamente como em todos os meios não é? Relembrando um pouco as dificuldades, os atrasos de pagamentos, as incertezas, os anúncios de demissões à vista, isso realmente trazia um transtorno muito grande. E eu me lembro de quando entrei na Zanini, pra mim foi uma realização muito grande, porque estava abandonando o podão e entrando na maior empresa da cidade, porque todo jovem sonhava em ingressar na Zanini, ou seja, quem trabalhava na Zanini tinha um status social, então isso foi muito duro, porque de repente o profissional tinha que correr na praça para não ver o seu nome ir para o Serasa porque a empresa não pagou e ter que ir lá justificar os atrasos, as dificuldades... E era aquele negócio, além de não estar recebendo o cara não sabia se ia ser demitido, era uma situação de pressão, porque ele ia ser o próximo. Ou seja, psicologicamente abalou muito os trabalhadores, e o pessoal ficou um longo período bem cabisbaixo mesmo.

E acrescenta que:

(...) todo mundo sabia que não tinha alternativa, e isso é que era pior, quando há a possibilidade de ingressar em outra empresa, tudo bem, mas não havia. Então, a principal empresa chegou em 1999 a 280 funcionários, para quem tinha 4 mil funcionários em 1982 e chegar em 1999 em 280, ainda com perspectiva de mandar mais gente embora... Eu lembro até hoje, em agosto de 1999, chegaram para mim e disseram, “Élio nós temos 280 funcionários e estamos com a esperança de não precisar mexer mais”. Daí você vê que se reduziu a nada.

Diante dessa situação, o sindicalista destaca que a estratégia do Sindicato dos metalúrgicos se modificou em decorrência do desemprego. A luta do movimento sindical naquele momento, segundo as novas orientações políticas de suas lideranças, deveria preocupar-se com a manutenção do emprego. Assim, conforme Élio Cândido,

(...) se o trabalhador foi demitido hoje, ele estava condenado a um longo período de desemprego, porque não havia perspectiva nenhuma. Nós vimos casos de trabalhador que perdeu o emprego e ficou um ano, dois anos desempregado fazendo bico. Então, tudo o que fizemos foi justamente impedir naquele momento que os postos de trabalho fossem fechados. Como impedir que mais um posto de trabalho fosse fechado?

Assim, a atuação sindical mostrou-se limitada no que diz respeito às suas diretrizes históricas em defesa do trabalho contra a usurpação do capital. Não lhe restou alternativas.

A gente tinha como instrumento o banco de horas. Ele funciona com o seguinte sistema: se daqui há três meses vamos ter trabalho, então, para não demitir, fazemos um banco de hora em que a gente trabalha menos sem reduzir o salário, e lá na frente daqui há três meses quando chegar o trabalho, a gente repõe essas horas. Isso é possível para melhorar a situação. Mas, nós vivíamos um momento em que não havia horizonte (...) nós não temos nada hoje, e não sabemos se teremos daqui seis meses, então se não fizermos nada, irão centenas de trabalhadores para a rua. A permanecer esse quadro, daqui há três meses, irão mais algumas centenas de trabalhadores demitidos. Então aí é quando você não vê o horizonte, então a única saída foi reduzir o salário. Nós vivemos esse momento de redução de salário, banco de horas e desemprego, mas tudo o que foi feito sempre foi feito com o aval dos trabalhadores, discutindo e fazendo as assembleias, com ele aprovando. Tudo permitido com a anuência do trabalhador⁹⁵.

Esse longo depoimento do atual presidente do Sindicato dos Metalúrgicos que estava também, naquela época à frente da instituição, o Sr. Élio Cândido, explicita a situação dos trabalhadores e a posição do Sindicato diante das transformações que ocorriam na Zanini e em Sertãozinho. O desemprego não só apavorava os moradores e trabalhadores, mas reduzia em muito as margens de atuação do Sindicato e militantes contra a crise do setor metalúrgico e as estratégias empresariais adotadas no período.

Portanto, diante dos imperativos impostos pela reestruturação produtiva, coube ao Sindicato e aos trabalhadores constituírem estratégias e mecanismos de defesa para amenizar os efeitos das transformações ora em curso na Zanini e na cidade. Dentre essas estratégias, concebidas pela pressão e ameaça do desemprego, adotaram-se posturas mais conservadoras, de negociação e apaziguamento do que de confrontação propriamente, pois além da luta do Sindicato pelo emprego, sob a ameaça do fechamento da fábrica e de mais demissões, havia também a pressão da sociedade sertaneza e dos próprios trabalhadores. Com isso, os impactos se aprofundaram, na medida em que Sindicato e trabalhadores não encontraram saídas para resistirem às pressões, o

⁹⁵ Sr. Élio Cândido, 2006.

que os obrigou a se adaptarem à nova realidade do setor metalúrgico na cidade. É o que se pode verificar a partir dos seus próprios depoimentos nos quais se expõem as estratégias adotadas pelos empresários para sobreviverem e competirem no mercado. Contudo, debilitando, demitindo e precarizando o mundo do trabalho sertanezinho.

(...) depois de demitido, eu passei a ser vendedor de carro, montei uma garagem junto com um amigo meu lá da Zanini mesmo e fomos até bem, aí depois entrou o plano real e aí parei. Mesmo assim parei com a garagem, mas não parei de vender carro, e comecei a trabalhar como vendedor de consórcio. Eu trabalhei para a Anhanguera, como administrador de consórcio, trabalhei uns quatro anos para a Anhanguera. Eu nunca parei sabe? Depois eu comprei uma mercearia e trabalhei mais uns dois ou três anos e depois passei a trabalhar com o meu genro e estou lá até hoje, já vai para quatro anos⁹⁶.

Olha, a redução de salários já houve quando ocorreu a fusão, eu não lembro em que ano que foi. Parece que houve redução de salário para não ter demissão, mas foi um ou dois meses só (...). Aí a partir de 1996 começaram as demissões, chegando a 1998 quando quase fechou. Parece que ficou com quase 400 funcionários, trezentos e pouco, uma coisa assim. Foi quando eu fui demitido⁹⁷.

Olha, quando a Zanini começou a entrar naquela fase ruim começou a atrasar, trocavam o vale pelo pagamento, virando uma anarquia danada. Chegava a atrasar uma semana, dez e até quinze dias. Atrasava muito, mas a gente não tinha muito conhecimento do por quê aquilo estava acontecendo. Era um negócio meio danado, porque logo veio a fusão entre a Zanini e a Dedini, aonde nós pensávamos que ia melhorar, mas acabou foi complicando mais ainda. Aí já dependia do pagamento lá de Piracicaba. Eles falavam que o pagamento vai chegar amanhã e não chegava (...) Aí a gente ficava meio sem ter o que fazer⁹⁸.

Durante o processo de mudança com a incorporação da Zanini pela Dedini, o controle sobre o trabalho ampliou-se gradativamente, na medida em que, por um lado uma nova forma de gestão instaurou-se com a Dedini e, por outro, novos mecanismos de exploração sobre o trabalho foram instalados. Isso foi possível graças a debilidade do poder de organização dos trabalhadores frente à ofensiva do capital e da situação de desemprego. Diante disso, os patrões aproveitaram não só para reestruturar as relações e processos no interior da fábrica, mas também para elevar seu controle sobre o trabalhador, fazendo com que este se subordinasse às determinações mais nefastas.

⁹⁶ Sr. Sebastião, 2006.

⁹⁷ Sr. Aparecido, 2006.

⁹⁸ Sr. João D., 2006.

(...) você chegava, trabalhava e soltava o serviço normal como se tivesse trabalhando numa empresa normal, só que com a certeza de que no dia do pagamento você não ia receber, ia atrasar. Mas aí depois que eu fui mandado embora tive os mesmos problemas para receber.

Foi muito ruim, porque hoje o trabalhador não tem a mesma mordomia que tinha antes, hoje o cara que trabalha só à noite ele trabalha só à noite, ele não tem como revezar. Vai trabalhar só de dia, então é só de dia. Então muita coisa ficou ruim para o funcionário, ele não tem opção para nada mais. Ficou muito ruim para a estabilidade do próprio funcionário⁹⁹.

Sim, havia muita burocracia, a gente escutava falar que tinha tentativa de maior controle sobre os funcionários, mais estilo big brother, com a implantação de cartão eletrônico, colocavam o cartão eletrônico... A Zanini é imensa e antigamente o cartão de ponto ficava no caminho entre a fábrica e a meio caminho do seu veículo, sua bicicleta, seu carro, ou sua moto que você ia embora. Aí eles chegaram e tiraram do meio do caminho e colocou lá na bica do seu serviço, para não atrasar, para não perder hora e perder menos tempo. Quando você marcava o cartão você já estava ali em cima do serviço, então aumentou a burocracia em termos de pressão de encarregado... Essas coisas eu ouvi falar que aumentou sim, e não ficou bom não, o pessoal não gostou das mudanças que tiveram não¹⁰⁰.

Com isso, os trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho entraram num estado de letargia profunda em relação aos anos 1980, que foram marcados por forte mobilização grevista. As derrotas que se impuseram a eles com as demissões em massa, geradas pela crise do setor metalúrgico, e pela reestruturação que se seguiu, desmobilizaram também sua principal esfera de luta contra as usurpações do capital, o Sindicato. Assim, nossa tarefa agora será analisar de que maneira a desestruturação da Zanini e os impactos gerados sobre seus trabalhadores atingiram a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos nos anos 1990. Para tanto, faz-se necessário primeiramente entender como se deu sua ascensão e seu histórico de luta social em Sertãozinho durante os anos 1980.

A história recente do sindicalismo em Sertãozinho inicia-se, na verdade, com a ascensão do novo sindicalismo que marcou a década de 1980, como momento crucial da luta da classe trabalhadora contra o regime da ditadura militar, que em decorrência do fim do “milagre econômico” impunha sobre os trabalhadores uma dura realidade com o arrocho salarial e a superexploração do trabalho no interior das fábricas (ANTUNES, 1988).

⁹⁹ Ibidem, 2006.

¹⁰⁰ Sr. Luis, 2006.

Até o final dos anos 70, o Sindicato dos Metalúrgicos não existia para os trabalhadores, pois com as lideranças pelegas, ligadas à ditadura militar, a instituição fazia o jogo do patrão contra os interesses dos trabalhadores. Todavia, com o descontentamento da classe trabalhadora com as condições de trabalho, o arrocho salarial, e impulsionado pelas numerosas mobilizações políticas ocorridas no ABC, o peleguismo da diretoria não resistiu à ascensão de uma nova concepção de Sindicato, combativo e destemido na luta contra o capital. Esta concepção da esfera de representação política dos trabalhadores tem início com a eleição em abril de 1980 da diretoria encabeçada por Antônio Guerreiro, militante político do PC do B, e trabalhador da caldeiraria na Zanini. Após ter realizado vários cursos de orientação política comunista no litoral paulista (em Praia Grande-SP), com apoio da maioria dos trabalhadores da Zanini, Guerreiro inicia na cidade de Sertãozinho uma forte mobilização social e política dos trabalhadores, despertando na época a reação dos empresários com a criação do CEISE¹⁰¹ (Centro das Indústrias de Sertãozinho), entidade empresarial fundada para enfrentar o Sindicato dos Metalúrgicos sertanezinho.

Nesse contexto, portanto, a proposta de um novo sindicalismo nasce no calor dos acontecimentos dos inúmeros protestos sociais e manifestações operárias, que eclodiram em várias cidades brasileiras e em vários setores produtivos a partir do final dos anos 1970 e no decorrer da década de 1980. Por meio de um conjunto de estratégias sindicais, que incluía a politização do cotidiano de vida e de trabalho, e a organização dos trabalhadores nas empresas no confronto direto e na interlocução política com os representantes patronais e/ou governamentais, para a conquista de reivindicações econômicas e sociais surgiu uma nova forma de luta organizada pelos próprios trabalhadores em contraposição à estrutura sindical do período anterior (BLASS, 1999).

Assim, insurgindo-se também contra a forma de sindicalismo praticado na ditadura militar, pela qual era amplamente controlado, pois sua estrutura estava atrelada ao Estado, o que impedia qualquer tipo de ação sindical e organização dos trabalhadores, o novo sindicalismo lutava também pela autonomia e liberdade sindical, por maior organização no espaço fabril, pela negociação direta e pela contratação coletiva, ou seja, tratava-se de reivindicações que inauguraram – a partir das ações dos metalúrgicos do ABC em 1978, 1979 e 1980 – formas espontâneas de manifestação dos trabalhadores contra o Estado e o patrão. Portanto,

¹⁰¹ Trataremos mais adiante sobre a atuação dessa instituição e sua importância para a organização política e econômica dos empresários nos anos 80 contra os trabalhadores e, principalmente nos anos 90, quando da reestruturação produtiva da Zanini.

O grito de luta era uníssono: contra a exploração econômica das empresas e a ditadura política dos militares (...) E teve alcance longo e de significado muito mais profundo para o desenrolar das transformações que a década de 1980 experimentalista: buscava a autonomia e a desvinculação dos sindicatos da tutela estatal e a retomada dos direitos políticos e civis cassados pelo regime militar (SILVA COSTA, 2005, p. 117).

É nesse contexto¹⁰², que o sindicalismo em Sertãozinho – refletindo os processos das lutas sociais do ABC – desenvolveu-se, modificando sua forma de atuação em relação ao período anterior, e dando também uma nova configuração política à luta de classes entre trabalhadores e capitalistas na cidade.

Segundo Geraldo Hasse, o Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho nasceu em outubro de 1942 como associação vinculada ao Sindicato dos Metalúrgicos de Ribeirão Preto. Seu movimento sindical ganhou importância com a expansão da Zanini e o surgimento do Proálcool. Até a primeira greve, realizada em maio de 1980, “a atividade sindical era vista apenas como um detalhe burocrático na vida das empresas” (HASSE, 1996, p. 183).

A primeira greve dos metalúrgicos de Sertãozinho, realizada em abril/maio de 1980, eclodiu espontaneamente, contra a vontade da diretoria (do Sindicato) (...) A paralisação por melhoria salarial sustentou-se por vários dias graças a um piquete montado no portão da Zanini. Acabou no dia em que uma campanha da Polícia Militar abriu caminho a cassetete para “garantir o direito dos que queriam trabalhar” (...) Os cabeças da greve foram demitidos, mas o movimento salarial continuou. Em dezembro do mesmo ano, elegeu-se uma nova diretoria encabeçada por Antônio Guerreiro, caldeireiro da Zanini que tomou posse em janeiro de 1981 (HASSE, 1996, p.184).

Assim, alguns trabalhadores que participaram espontaneamente da greve de abril daquele mesmo ano – a exemplo do que ocorreu no ABC – decidiram montar uma chapa e fazer a oposição ao Sindicato (pelego) da época, que havia se recusado a organizar e participar da greve que os próprios trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho, espontaneamente, haviam deflagrado.

¹⁰² A explosão que deu origem a um novo contexto da luta sindical nos anos 1980 teve como eixo principal de reivindicação: “a luta conta a superexploração do trabalho e, em particular, contra a crescente degradação salarial a que estão submetidos os trabalhadores assalariados em nosso país. Pilar fundante de uma política econômica baseada no arrocho salarial que particulariza o capitalismo brasileiro, os trabalhadores viam nas greves a possibilidade de obter tal processo. No caso das greves operárias, estas expressavam a rebeldia do trabalho frente a um cotidiano marcado pela redução salarial e pela intensidade taylorista do trabalho fabril, pelo despotismo da fábrica. Superexploração que é expressão da intensidade extenuante do trabalho, do incremento da produtividade, acrescido ainda de um prolongamento da sua jornada, síntese das formas relativas e absolutas de extração de sobre-trabalho” (ANTUNES, 1995, p. 23).

Em um dos folhetos¹⁰³ de campanha eleitoral da chapa 2 (oposição), destacava-se que o objetivo do sindicato “era ser uma organização na qual os trabalhadores defendem seus interesses e lutam pela justiça, por melhores salários e melhores condições de vida e trabalho”. Ademais, delineava-se alguns objetivos específicos que vinham contemplados a partir das próprias reivindicações advindas do ABC. Em decorrência do despotismo patronal existente em Sertãozinho, algumas eram muito importantes e estratégicas para a realidade local, tais como: liberdade sindical; democratização da vida sindical e seu fortalecimento; estabilidade de emprego; semana de 40 horas; comissão de fábrica; adicional de insalubridade, dentre outras.

Portanto, com uma nova diretoria à frente do Sindicato dos Metalúrgicos em Sertãozinho, os trabalhadores se mobilizaram na luta por suas reivindicações, já que naquele momento a ascensão do novo sindicalismo proporcionou um processo de luta social contra a superexploração no interior das fábricas e o arrocho salarial, resultantes da política econômica da ditadura militar e do despotismo dos patrões.

Contudo, não tardou para que em Sertãozinho a burguesia se organizasse contra o avanço dos trabalhadores e a ascensão do movimento sindical combativo que se iniciava, sobretudo na Zanini, mas que ganhou forças na região de Ribeirão Preto, especialmente em Orlândia e Batatais. Diante disso, os empresários preocupados com a explosão da ação sindical na cidade, mobilizaram-se para tentar conter e reprimir o movimento dos trabalhadores que havia se recuperado no início dos anos 1980, influenciados pelos protestos e greves ocorridas na região do ABC desde o final dos anos 1970, e que ficou conhecido como novo sindicalismo.

Assim, nasce em Sertãozinho, em 1980, o Centro das Indústrias de Sertãozinho, o CEISE, cujo objetivo era enfrentar o movimento sindical praticado na cidade. De acordo com o depoimento do primeiro presidente da entidade – um “prestigiado” empresário da cidade – ao jornal *Nosso Jornal* de 15 de setembro de 2006,

Existia o problema de capital x trabalho e uma grande força do sindicalismo. Os sindicalistas eram unidos e não havia muito diálogo, isso porque em Sertãozinho havia grandes empresas, tais como a Zanini, Tecomil, Samperfil – e não como hoje, pequenas e médias empresas – e isso trazia, como consequência, a dificuldade do diálogo. Foi aí que surgiu o CEISE para intermediar junto aos empresários e sindicatos (NOSSO JORNAL, 2006).

¹⁰³ Tivemos acesso a esse material, por intermédio dos sindicalistas, que foram solícitos tanto no que diz respeito ao atendimento e interesse pela pesquisa, como no fornecimento de informações sobre a história do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho.

Assustados com a ampla mobilização dos trabalhadores por meio dos movimentos grevistas, organizados pelo Sindicato dos Metalúrgicos, que sacudia a cidade contra as demissões em massa anunciadas, por melhores condições de trabalho e reajuste salarial, principalmente na primeira metade da década de 1980, os empresários reunidos pelo CEISE deram início às estratégias de cooptação dos trabalhadores, visando fragmentar e debilitar o movimento sindical. Desse modo, adotaram a postura através da qual buscavam amparar os trabalhadores demitidos, propondo campanhas de alimento e remédios para “socorrer as famílias dos desempregados e subempregados”. Lançando projetos de instalação do SESI e do SENAI para a comemoração do centenário da cidade, os empresários, por meio do CEISE, organizaram formas de integração ideológica dos trabalhadores para demonstrar à sociedade sertanezina que o progresso da cidade dependia de uma harmoniosa relação entre capital e trabalho, e que a postura do Sindicato dos Metalúrgicos era incompatível com a realidade daquele momento.

Tal estratégia encontrou seu lastro na crise que atingiu o setor metalúrgico da cidade em detrimento à desregulamentação do Proálcool, que vinha sendo anunciada e processada pelo governo desde 1985. Desde então, algumas empresas fecharam, além de inúmeros trabalhadores demitidos das usinas e indústrias metalúrgicas de Sertãozinho. Essa nova situação gerou, portanto, dificuldades para os trabalhadores em geral e para o movimento sindical em particular, pois o medo do desemprego produziu um refluxo em suas lutas contra o despotismo patronal, minando suas bases e forças sociais na segunda metade da década de 1980.

Entretanto, apesar dos constantes ataques da burguesia organizada ao redor do CEISE, não se pode desconsiderar as históricas lutas do Sindicato dos metalúrgicos de Sertãozinho travadas em benefício dos trabalhadores. Todavia, a percepção dos entrevistados acerca dos movimentos grevistas deflagrados ao longo dos anos 1980 e início dos anos 1990 revela uma certa despolitização e até mesmo desconhecimento da história da luta operária no Brasil. A razão disso pode estar assentada nas inúmeras formas de integração ideológica adotadas sobre os trabalhadores, e na eficiência dos meios de comunicação em moldar a consciência operária.

Pois, são inúmeros os instrumentos de poder utilizados pela burguesia sertanezina para desmobilizar, deslegitimar e fragmentar os trabalhadores. Destaque para os jornais locais – pelos quais levantamos informações acerca da luta sócio-política entre capital e trabalho – que reproduzem de forma altissonante a ideologia burguesa contra as lutas sociais desencadeadas na cidade. É o que nos revela um dos artigos publicados em um dos jornais de circulação local, que

ataca o movimento sindical dos metalúrgicos, culpando-o pelo fechamento de fábricas e demissões de trabalhadores.

(...) Sertãozinho já foi uma cidade muito próspera no ramo metalúrgico, porém, com as contínuas greves, terminou por se tornar raquítica. Tinha um contingente de 12 mil metalúrgicos e agora tem apenas cerca de 1200. É o que resta das greves intermináveis, levando empresas ao encerramento de suas atividades, por não poderem arcar com as constantes paredes. Hoje estão amargando, mas insistem na mesma tese de quanto pior, melhor. Já é tempo de dar um basta nessas artimanhas, colocando a polícia nas ruas para enfrentar as greves ou, então, a sociedade se organizar para reprimi-las (Jornal Momento Atual, 1994, p. 17).

Como exemplo dessas ofensivas do capital, pelos seus mais histéricos apologetas, são as diversas idas à público do CEISE para tentar jogar sobre o Sindicato dos Metalúrgicos e trabalhadores a responsabilidade pelo fechamento de fábricas e pelas demissões em massa. Assim, as notas de esclarecimento e os artigos publicados em jornais de circulação local constituem formas agressivas de desmobilizar os trabalhadores. É o que se pode verificar em um desses artigos publicados pelo CEISE em 1994 num dos jornais da época.

(...) esclarecemos à população que tal procedimento praticado pelo Sindicato desde 1980, juntamente com os vários planos econômicos, foi o principal causador nos últimos 14 anos do fechamento de oito empresas metalúrgicas no município de Sertãozinho, além de causar a redução de 70% do número de funcionários da maior indústria metalúrgica da região (ZANINI/DZ), o que representa em termos de empregos diretos uma redução dos cerca de 10 mil postos de trabalho existentes em 1980, para cerca de 4 mil postos de trabalho na presente data, com tendência em persistindo tal procedimento do Sindicato dos Metalúrgicos (CUT) de redução ainda maior. Os empresários sertanezinhos sempre alertaram aos trabalhadores, aos sindicalistas e às autoridades constituídas locais dos efeitos danosos que a postura do Sindicato dos Metalúrgicos (CUT) sempre causou, causa e continuará causando à economia local (...) (Jornal Momento Atual, 1994).

Ora, não é preciso, pois, se esforçar muito para compreender que a contradição capital/trabalho se radicaliza no recado dado pelos empresários aos trabalhadores e instituições representativas desta classe. Nota-se que, no conjunto das mudanças econômicas e sociais, a luta política entre empresários e trabalhadores organizados pelo sindicato ocupa lugar especial nesta investigação, pois ela é o reflexo da contradição fundamental sobre a qual se edifica a própria sociedade capitalista. Nesse sentido, cabe destacar a percepção que os entrevistados têm acerca

dos movimentos grevistas desencadeados ao longo dos anos 1980, bem como o significado que estas mobilizações tiveram para a classe dos trabalhadores metalúrgicos.

Olha, antigamente poderiam até ser aceitáveis os motivos das greves, porque se lembra do período da ditadura e não tinha diálogo. A única forma do sindicato agir era pela greve, não tinha outra alternativa. Então os objetivos do sindicato eram favoráveis a essas greves, mas depois com o passar do tempo, abrindo um pouco mais para a democracia nós trabalhadores sentimos que o sindicato tinha que mudar o sistema. Porque (...) já não visualizava mais o trabalhador. Então, os próprios trabalhadores souberam que tinha que ter uma mudança. Tanto é, que o sindicato mudou totalmente esse sistema¹⁰⁴.

A partir dos anos 1980 era comum haver greve na porta da empresa, e anualmente ocorria, com certeza, uma greve na porta da fábrica. Mas em cima disso havia também interesses. Interesses que não era só de um lado. Havia outros setores interessados na greve. Primeiro, eu via naquele momento era que o equipamento parado na porta da fábrica seria um bom motivo para você falar para o cliente que você precisava prorrogar o prazo de entrega do equipamento, porque estava em greve, estava tudo parado, essa coisa toda. Segundo, havia o interesse empresarial em recursos do governo, que entraria com mais facilidade, porque nenhum governador ou prefeito quer ver a cidade em conflito (...)¹⁰⁵.

(...) a maior greve que teve nós ficamos 18 dias parados, foi aonde o presidente do Sindicato, o atual presidente pediu pra gente voltar, porque não iria ter êxito, não cedeu um milímetro, sabe? Porque esse negócio de greve é uma coisa (...) Ela é política. Às vezes nem ta precisando de uma greve, aí vem o Sindicato e incentiva fazer uma greve. No momento em que se está perdendo a greve, o Sindicato vem e incentiva a voltar. Voltar sem negociar nada, então o patrão vem e diz: “ou vocês voltam ao trabalho ou senão nós não negociamos”. Aí naquela idéia de negociar você vai negociar os dias parados, você não vai negociar salário, você não vai negociar mais nada, você negocia os dias que você ficou parado pra você não perder esses dias. Aí como é que você vai pagar esses dias. Parcelado: cada mês desconta dois, três, cinco, dez senão você acaba perdendo no abono, nas férias, perde em tudo.

Olha, tiveram muitas. Primeiro que cada vez que falava que a empresa estava com muito serviço, o sindicato queria conseguir aumento com greve. Teve uma vez que nós paramos e por causa de 3% ficamos treze dias parados e perdemos até férias, era 3% sendo que um dia de serviço da gente dava 3.33%. E nós paramos treze dias por causa de 3% e não pegamos o aumento. Eu acho que é um atrasa de vida as greves, mas tiveram muitas greves. Teve greve que envolveu até o Dr. Trigo que na época era deputado, mas na hora que ele viu que os federais vinham vindo ele foi embora. Mas você poderia dizer que o “Sr. não aderiu a greve porque era chefe”, não era por isso, era que é melhor você fazer um acordo com a empresa do que você parar. Hoje, por exemplo, o Sindicato naquele tempo tinha força, porque a primeira firma que eles paravam era a

¹⁰⁴ Sr. Ferraz, 2005.

¹⁰⁵ Sr. João Batista, 2006.

Zanini, porque parando a Zanini paravam as outras, tranqüilamente. Eu acho que hoje eles não têm força nenhuma, tanto que acabou as greves. É aquilo que eu te falei, se eles tivessem força esse negócio de banco de horas aí não existiria. Se está existindo isso aí é porque o Sindicato perdeu a força¹⁰⁶.

Esses depoimentos configuram, portanto, a visão dos trabalhadores acerca das greves realizadas durante os anos 1980. Cabe destacar, que esses relatos enfatizam a necessidade da mudança de postura do Sindicato, os interesses econômicos que uma greve representa e os ganhos que ela pode gerar para os empresários, além do caráter político que movimenta seus objetivos. Por tudo isso, parece ser negativa, para alguns trabalhadores, a percepção acerca da greve como instrumento de luta operária, pois para eles, embora as greves fossem importantes num contexto de ditadura militar, em que não havia liberdade de manifestação, ela deixou de sê-lo com a “Democracia”, na medida em que esta se institucionalizou, concretizando assim várias das reivindicações trabalhistas. Nesse caso, vale a pena ressaltar que a consciência destes trabalhadores está refletindo, na verdade, a situação concreta de suas vidas e realidades sociais, cujo cenário é de extrema apatia política quando se compara com a década de 1980, o que acaba moldando suas percepções sobre as greves e a atuação do sindicato nos anos 1990. Talvez, por essa razão, alguns trabalhadores entrevistados enfatizaram a necessidade da negociação como estratégia de ação sindical em detrimento de efeitos causados pela movimentação grevista ao longo dos anos 1980.

O componente revelador dessas visões é, mais uma vez, o vigor da luta entre capital e trabalho, traduzida na ofensiva do capital por meio das estratégias de integração ideológica adotadas pelo CEISE, que somadas ao conjunto das transformações que vêm ocorrendo sobre o mundo do trabalho e da política produzem sujeitos incapazes de perceberem as contradições sociais.

Apesar dos depoimentos de alguns trabalhadores manifestarem uma visão descompromissada com o ideal de luta de classes, quer seja pelo medo do desemprego, quer seja pela posição na hierarquia ocupacional da fábrica, isso não apaga o processo de luta e enfrentamento do Sindicato num determinado período da história de Sertãozinho. Mas que, no entanto, merece ser analisado criticamente. O depoimento do atual presidente do Sindicato acerca daquele período de confrontação revela a trajetória do movimento sindical.

Na greve de 1980,

¹⁰⁶ Sr. Sebastião, 2006.

(...) a direção do Sindicato não concordava com a greve naquele momento, então a greve foi à revelia... É que eles não apostavam na greve e não a queriam de forma nenhuma, e aí não tinha como segurar porque o momento requeria uma mobilização dos trabalhadores, e o Sindicato naquele momento não gozava dessa representatividade, e os trabalhadores foram para a greve independentemente da vontade do Sindicato, contra a vontade do Sindicato. Ou seja, a greve terminou e por coincidência, naquele mesmo ano, aconteceria as eleições do Sindicato dos metalúrgicos, então montamos uma chapa de oposição, ou seja, aquele comando que participou da greve e das mobilizações se organizou quando das eleições do Sindicato naquele mesmo ano, e aí nós fomos oposição, e nessa oposição vencemos as eleições. Já em janeiro de 1981 assumimos o Sindicato e tomamos posse. Reconhecido e eleito pelos trabalhadores, foi um processo e uma eleição legítima e, diga-se de passagem, com uma vantagem expressiva (...).

Mas em relação a 1985 e 1986,

(...) avaliamos que tínhamos que ter um órgão que não fosse uma central dos trabalhadores, e aí na época criamos a CGT, que na época não era central, Comando Geral dos Trabalhadores. Assim, durante um período nós trabalhamos dentro do Comando Geral dos Trabalhadores, e a nossa movimentação na região tinha no Partido Comunista do Brasil uma orientação, o que nos dava um tom bem agressivo nas nossas mobilizações e nas nossas lutas. Então nós sempre prezamos que o movimento sindical e os sindicalistas têm que ter um posicionamento político, porque as questões sindicais não se resolvem puramente no campo do movimento sindical, porque tudo está envolvido em política e ideologia e esse é o combustível que faz mover, então não faz sentido você estar num movimento se não tem uma ideologia.

Entretanto, nosso depoente relata que:

Já em 1991 decidimos ingressar na CUT, mas foi uma decisão nossa, dos metalúrgicos de Ribeirão Preto e Sertãozinho, orientado pelo PC do B, porque dentro do partido nós tínhamos a corrente sindical classista pela qual participávamos do Comando Geral dos Trabalhadores, mas nós tínhamos uma organização dentro do Partido que nos orientava e a partir dali tomávamos o nosso posicionamento e fazíamos a nossa leitura do movimento sindical daquele momento, e era através da corrente sindical classista. Então nós decidimos que... a nível nacional, deveríamos ingressar, em 1990, na CUT, então todos os Sindicatos ligados ao PC do B, automaticamente ligados à corrente, deliberamos o nosso ingresso na CUT. Aí participamos ativamente dentro da CUT ajudamos a fortalecer a central, e eu fui da direção regional e da direção estadual. Mas já em 1995 nós rompemos com a CUT e nos ingressamos na Força Sindical. Esse é o trabalho que a gente vem fazendo, essa movimentação toda, mas nunca sem perder de vista o foco da mobilização, a organização e o compromisso com os trabalhadores.

Diante dessas palavras, não restam dúvidas acerca das trajetórias das lideranças sindicais confundindo-se com a trajetória do movimento sindical metalúrgico sertanezino nos anos 1980 e 1990. Cabe enfatizar, como destaca o relato, que os dirigentes sindicais também tinham atuação política, pois eram ligados ao PC do B (Partido Comunista do Brasil). Desse modo, pode-se dizer que acreditavam na idéia de um movimento social político, pois a luta dos trabalhadores por melhores salários e melhores condições de vida e trabalho também era uma luta contra o despotismo do patrão. Nesse sentido, não há como não comparar a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos nos anos 1980 com sua atuação nos anos 1990, e perguntar: Sua postura mudou? Por quê? Quais os fatores que influenciaram essas mudanças nos anos 1990?

Para responder a essas questões sem cair numa análise rasa do que de fato contribuiu para o esgotamento das forças do trabalho no decorrer da década de 1990, faz-se necessário entender, ainda que de forma preliminar, esse período como resultado de um conjunto de transformações sociais, políticas e econômicas em consequência das quais a atuação sindical se modificou. Dentre elas, pode-se destacar: 1) a Constituição de 1988 (legalização das práticas sindicais, minimizando o conflito entre capital e trabalho); 2) institucionalização e burocratização das centrais sindicais – distanciamento entre cúpula e base sindical; 3) adoção da alternativa neoliberal, que veio impulsionar o processo de reestruturação produtiva no Brasil; 4) e o surgimento da Força Sindical, acirrando a concorrência no cenário sindical (GALVÃO, 1999, p.116-117).

No que diz respeito à realidade sertanezina e do seu setor metalúrgico que vinha enfrentando sucessivas crises, desencadeadas pela desregulamentação do Proálcool, verificar-se-á certo aprofundamento desta crise, na medida em que se ampliam as mudanças processadas na economia brasileira, decorrentes das políticas neoliberais adotadas a partir dos anos 1990, com o governo Collor. Dentre elas, a abertura do mercado nacional às empresas estrangeiras, obrigando as indústrias brasileiras a se ajustarem e se reestruturem para enfrentar as novas exigências do mercado, o que gerou demissões em massa, e por consequência, a elevação crescente das taxas e níveis de desemprego jamais vista até então no setor metalúrgico.

Com isso, entram em cena as políticas de precarização do trabalho, adotadas como forma de as empresas recuperarem suas bases produtivas para concorrerem num mercado agora altamente globalizado, no qual se exige flexibilidade e inovação tecnológica para sobreviverem às novas determinações do capital. Para tanto, o governo de FHC, responsável por aprofundar as políticas

e reformas neoliberalizantes da economia brasileira, empreendeu um conjunto de mudanças nas relações de trabalho, que tinham não apenas o objetivo de destruir as conquistas trabalhistas de outrora, mas desmobilizar os trabalhadores, no sentido de impor, sob a tragédia do desemprego e da precarização, uma nova forma de controle e dominação. A flexibilização das leis e dos contratos trabalhistas constituiu a principal estratégia neoliberal deste tipo de governo para concretizar o processo de reestruturação produtiva no Brasil, pois foi com esse propósito que o governo de Fernando Henrique Cardoso editou um pacote de medidas legislativas que alteravam as regras trabalhistas básicas (SILVA COSTA, 2005). Assim,

(...) o contrato de trabalho por tempo determinado, o trabalho em tempo parcial, a suspensão temporária do contrato de trabalho por motivos econômicos, o banco de horas, a participação nos lucros e resultados das empresas, a redução do salário com redução da jornada, entre outros, passaram a fazer parte do rol de possibilidades legais de mudanças nos contratos de trabalho. Em seu conjunto essas medidas representaram um verdadeiro desmonte dos direitos de proteção ao trabalho e um retrocesso no espaço recentemente conquistado pelo movimento sindical (Idem, p. 121).

Tais políticas neoliberais, acompanhadas pelas mudanças econômicas e pela reestruturação produtiva no interior das fábricas, para antecipar-se aos conflitos por meio de um maior envolvimento ideológico dos trabalhadores, acarretaram conseqüências avassaladoras sobre o movimento sindical. Dentre as quais se destaca o processo de despolitização desencadeado pela ideologia neoliberal que se intensifica no Brasil a partir da década de 1990. Portanto, mesmo que as mudanças mais gerais da economia tenham gerado um turbilhão sobre a classe trabalhadora, são também as mudanças no ambiente político e ideológico, bem como a crise do emprego e a transformação da estrutura do mercado de trabalho, os principais fatores responsáveis pela redução das margens de atuação dos sindicatos, o que certamente lançou-os numa encruzilhada sem precedentes na história do sindicalismo brasileiro (CARDOSO, 2003).

O dado concreto dessas mudanças no ambiente político e ideológico é a ascensão da Força Sindical como concorrente da CUT. Nascida em 1991 e composta de egressos das CGT e lideranças independentes, a Força Sindical tem uma abordagem bem diversa do que deve ser a estratégia de centrais sindicais brasileiras. “Em lugar de confrontação com o governo e o capital, prega cooperação e parceria em nome do bem estar da nação” (CARDOSO, 2003, p. 47).

Em síntese, portanto, pode-se dizer que é nesse contexto de transformações econômicas, através das quais as empresas são levadas pelo mercado a se reestruturarem como parte da estratégia do novo regime de acumulação do capital, e dessa mudança no ambiente político ideológico brasileiro, que o Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho modificou sua atuação nos anos 1990 em relação à postura que a entidade mantinha nos anos 1980. Tal mudança é relatada pelos trabalhadores conforme percebem as alterações no interior da própria sociedade brasileira, sobretudo a partir da desestruturação da Zanini e da reorganização industrial que ocorreu na cidade de Sertãozinho, bem como a ascensão das políticas neoliberais adotadas na década de 1990.

Indagados a propósito da mudança de postura do Sindicato nos anos 1990, João Batista destaca que

A estrutura é a mesma, a forma de atuar é que se modifica. Naquela época havia o conflito na porta da fábrica, nas ruas da cidade, porque era o retrato daquele momento. Quer dizer, hoje não caberia uma atuação dessas. É só você visualizar que a própria sociedade modificou a sua forma de pensar, a forma de ver as coisas. Hoje, há um outro retrato, uma outra forma de atuar, mas a substância (força) não existe mais na classe trabalhadora¹⁰⁷.

Para o Sr. Serafim,

O sindicato hoje ficou mais flexível. Se você for olhar lá no começo, o Sindicato era mais combativo, pelo menos ele se apresentava mais combativo. Hoje você vê um Sindicato mais patronal, ele chega e propõe um aumento de salário, dizendo “hoje nós vamos brigar por 15%” aí chega ao final daquele tempo do dissídio você nem ouve falar mais do Sindicato, daí a pouco ele vem com um panfleto e te entrega e fala: “nós conseguimos 5%”. Aí o que é que acontece, parece que já estava combinado aquele aumento de salário (...) Então o Sindicato hoje parece que está mais ao lado do patrão do que do trabalhador, defende mais o lado do patrão do que o do trabalhador¹⁰⁸.

Numa visão mais pragmática, Sr. Arlindo afirma que:

O sindicato hoje está preocupado em formar o trabalhador e tentar, realmente, ter um trabalhador competitivo, e ganhar sempre alguma coisa para o trabalhador. Antigamente, ele não se preocupava em formar o trabalhador. Porque a própria empresa já formava. Hoje o sindicato se preocupa um pouco mais com o trabalhador sim¹⁰⁹.

¹⁰⁷ Sr. João Batista, 2006.

¹⁰⁸ Sr. Serafim, 2006.

¹⁰⁹ Sr. Arlindo, 2006.

Já para o Sr. Aparecido

(...) o Sindicato hoje em dia amadureceu bastante. Pode-se dizer que na área metalúrgica hoje em dia não se vê greve mais, então deu para perceber que o Sindicato amadureceu, em vez de tentar fazer greve, tenta negociar antes de decretar uma greve, porque uma greve dá prejuízo para os dois lados, ninguém ganha com a greve, todo mundo perde.

(...) a atuação do Sindicato mudou muito. Você já não vê o Sindicato em porta de empresa mais, é muito difícil, você não vê eles na porta de empresa fazendo palestra, fazendo assembleia, é muito difícil, mudou muito¹¹⁰.

Todavia, João D. destaca que:

(...) mudou bastante. Eu acho que antigamente o pessoal lutava mais, hoje eu acho que é muito mais assim, pelego. Eles são muito acomodados. Não é que nem antes mais, hoje eu acho que existe patrão e sindicato muito amigos. Eu acho que não pode ser assim, tem que ser mais... o sindicato está deixando muito a desejar¹¹¹.

Portanto, conclui Luis:

Eu acho que mudou muito, acho que perdeu muito, na medida em que diminuiu a metalúrgica o Sindicato em si também perdeu muito a sua força e hoje em dia você vê o Sindicato brigando só para manter o emprego. É difícil eles brigarem por uma melhoria ou por uma reposição salarial, e a própria orientação que tinha o Sindicato naquela época, que era filiado à CUT, agora é filiado à CGT, Força Sindical. Então, percebe-se uma coisa mais próxima dos empresários (...) O Sindicato mudou muito até agora, não tem nem comparação. Hoje em dia ele é mais assistencialista, dando cursinho de qualificação. Então aquele Sindicato que vai pra cima mesmo, que organiza os trabalhadores, numa greve, numa melhoria de salário, hoje em dia é difícil (...) Então mudou muito e mudou para pior.

Não havia outro caminho, se não fizesse isso talvez teria sido extinto não é? Não sei... Mas eles perderam a força devido ao fracasso da Zanini e a essa pulverização que teve também com essas empresas de fundo de quintal, porque ali é tete-a-tete com o dono. Na Zanini o Maurílio Biagi era o dono, mas você via o cara raramente. Nessas firminhas, é o dono quem domina, então como é que o Sindicato vai entrar. Tem empresa que não deixa o Sindicato chegar nem perto. Então é uma coisa... Na relação do trabalhador com o seu patrão não tinha proximidade, hoje em dia com essa pulverização que teve, o Sindicato perdeu a força e diminuiu o número de sindicalizados¹¹².

¹¹⁰ Sr. Aparecido, 2006.

¹¹¹ Sr. João D., 2006.

¹¹² Sr. Luis, 2006.

Assim, a encruzilhada do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho acompanha a perda da força social dos trabalhadores no Brasil – mas com resistências –, decorrente do processo de luta no qual a ofensiva do capital concretizou-se não somente no espaço da fábrica, por meio da reestruturação produtiva, mas também no cenário político-ideológico, por meio da cartilha neoliberal implementada pelos governos de Collor e FHC. O resultado desse conjunto de processos sociais foi um certo deslocamento da ação sindical do centro da arena política brasileira.

Dessa forma, restou ao movimento sindical dos metalúrgicos em Sertãozinho sobreviver à ofensiva do capital, pois foi incapaz de oferecer alternativas viáveis aos trabalhadores do setor metalúrgico durante os anos 1990. Por essa razão, a perda de suas bases sociais foi inevitável diante da reorganização do capital, que não só impactou a objetividade e subjetividade dos metalúrgicos sertanezinhos, demitindo e envolvendo-os ideologicamente, mas fragmentando-os para controlá-los e desmobilizando-os enquanto classe social.

A propósito desse contexto, o depoimento do atual presidente, Sr. Élio Cândido, que está há mais de 20 anos à frente da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de Ribeirão Preto, Sertãozinho e região, é bastante elucidativo sobre a postura e as estratégias adotadas diante de tais transformações que atingiram os metalúrgicos da indústria sertanezina desde meados dos anos 1980. A respeito da ascensão do movimento Sindical dos Metalúrgicos ligado ao novo sindicalismo ele destaca que

(...) em 1981 nós vivíamos um momento de truculência. Não havia diálogo com a classe patronal, ela não sentava, não tinha acordo. Eu costumo dizer o seguinte: todo o processo, as greves e as mobilizações foram legítimas, porque nós nunca fizemos greve pela greve, jamais. Todas as mobilizações que aconteceram foram discutidas e aprovadas em assembléias, tendo em vista que as nossas reivindicações não eram atendidas. Como não havia uma classe patronal que não sentava à mesa de negociação para discutir as reivindicações, não restava outro caminho. É lógico que nós tentávamos até à exaustão, e nós recorriamos à greve e à paralisação quando não tinha mais saída, não havia alternativa. Tudo o que foi feito, foi necessário. A gente fala hoje que o movimento sindical é totalmente diferente do movimento sindical dos anos 1980, não que ele deixou de cumprir o seu papel histórico que é de defender o trabalhador, é que a relação entre capital e trabalho mudou muito, o mundo do trabalho mudou. Tudo mudou. Hoje os meios de produção mudaram, o perfil do trabalhador hoje também mudou. Uma grande gama do operariado hoje faz faculdade, está ampliando seu grau de instrução, o seu grau de conhecimento. Hoje um operário dentro de uma fábrica não exerce apenas uma função, ele exerce várias funções, ele é polivalente. Hoje o mercado de trabalho exige maior

qualificação, e o trabalhador tem que estar sempre buscando sua atualização e aprimoramento. Mudou a relação capital-trabalho, os desafios são outros.

A esse respeito, destaca:

(...) hoje não tem mais espaço para o empresário com a cabeça do passado, o empresário hoje com a cabeça em 1980 não tem espaço, está fora do mercado, e o trabalhador também. Antes você entrava numa empresa, entrava como caldeireiro e morria como caldeireiro, entrava como faxineiro e morria faxineiro, entrava como eletricitista e morria como eletricitista. Hoje não, os desafios são outros, ou seja, além de caldeireiro, você tem que estar preocupado com a formação. Hoje o mercado exige, e nós vivemos a era do saber, a era do conhecimento, então, o trabalhador é mais exigido, e essa exigência dá a ele também uma formação, e ele ganha muito com isso. Hoje o perfil é totalmente diferente, e o Sindicato tem que acompanhar essa mudança. As exigências do trabalhador hoje não são mais as exigências daquele trabalhador dos anos 1980. Hoje, numa empresa, o trabalhador está preocupado com as condições de crescer profissionalmente.

Assim, para Élio Cândido,

Isso é o que está na cabeça do trabalhador hoje, e a empresa tem que deixar isso de forma transparente, ou seja, ela tem que mostrar o seguinte: “aqui nessa empresa você tem condições, aqui nós damos essa condição para você avançar”. Acabou aquele negócio do empregado só vender a hora de trabalho, e acabou aquele negócio do patrão só comprar a hora de trabalho. Hoje a empresa tem que investir no que é primordial, que é o principal patrimônio dela, o patrimônio humano. Toda empresa para se tornar competitiva dentro desse mercado cruel, ela só é competitiva quando investe em seu principal capital, que é o trabalhador. Antes, a maior preocupação do patrão era com as máquinas, ele pode até ter essa preocupação, mas a principal tem que estar focado em seu quadro, a sua formação e capacitação.

E enfatiza o sindicalista que:

(...) o movimento sindical teve que acompanhar todas essas mudanças, haja vista que hoje ele não pode se limitar somente às assembleias nas portas das fábricas, ele tem que dar respostas ao trabalhador, no plano de moradia, num plano de saúde, no lazer. O Sindicato hoje tem que oferecer serviços, não basta apenas assinar acordos coletivos, ele tem que, no dia-a-dia, estar constantemente acenando para o trabalhador, ele tem que estar à frente.

É emblemático, o relato de Élio Cândido quanto às transformações do mundo do trabalho e sua colocação acerca da necessidade de o Sindicato acompanhar essas mudanças, pois diante dessas alterações, sua perspectiva é de um sindicalismo de resultados e de participação na gestão

do capital. Em visita à sede deste Sindicato em Ribeirão Preto, verificou-se uma estrutura instalada, um centro, voltado para o treinamento de trabalhadores, administrado pelos dirigentes sindicais. O que indica que a mudança de postura da instituição sindical ocorreu não apenas em seu comportamento político, mas também em sua conduta econômica. Ele tornou-se muito mais um gestor do capital, na medida em que – diante das transformações sociais e econômicas que marcaram os anos 1990 – se burocratizou, tornando-se, segundo João Bernardo (1987) uma espécie de “organizador do mercado de trabalho”, através do qual se insere nos limites do capitalismo.

A esse respeito, pode-se dizer que a mudança em sua estratégia de ação não se deu apenas por causa das transformações econômicas, mas também em decorrência de suas escolhas políticas. Pressionados pelos empresários sertanezinhos em relação às suas atuações junto aos metalúrgicos da cidade, os dirigentes sindicais não resistiram e cederam: ou mantinham uma postura de confrontação, apesar das dificuldades existentes, ou aliava-se à Força Sindical, como forma de aliviar as tensões, ao mesmo tempo em que conquistaria, mediante as estratégias desta central, um novo espaço no mercado de disputa sindical.

Assim, como parte da estratégia de desmobilizar o Sindicato dos Metalúrgicos que era filiado à CUT promoveu-se em Sertãozinho, incentivado pelos empresários e pelo CEISE, em 26 de Outubro de 1991, um Congresso Regional da Força Sindical, que contou inclusive com a presença do seu presidente, Luiz Antônio Medeiros.

Neste Congresso, um dos primeiros organizados pela FS no interior de São Paulo, houve a cobertura dos jornais locais, pelos quais pôde-se recuperar o ambiente e a atmosfera à época da realização do evento. Naquele momento, o então prefeito Almussa Filho, na abertura do Congresso, salientou, segundo o Jornal Momento Atual, que: “O momento é delicado e mais do que nunca precisamos de um entendimento entre governo, empresários e trabalhadores” (MOMENTO ATUAL, 1991). Um dos vereadores participantes ainda destacou que:

O momento em que vivemos é diferente daquele de anos atrás onde o radicalismo às vezes era necessário. Sertãozinho teve várias indústrias fechadas em razão de greves que acabaram só prejudicando aos trabalhadores. Hoje precisamos viver uma nova realidade, onde a negociação e a tolerância são os ingredientes maiores para o sucesso (Idem).

Naquela ocasião, Luiz Antônio Medeiros enfatizou o papel da Força Sindical diante da nova conjuntura histórica e econômica:

Até bem pouco tempo atrás, existiam dois tipos de líderes sindicais: os pelegos, donos de Sindicatos, que nada faziam para contribuir e para ajudar aos trabalhadores. E os radicais, os que só querem destruir e acabar com tudo. O sindicalismo que nós estamos propondo, é o de resultados, onde o diálogo é nossa maior força. Isto não quer dizer que nós não vamos brigar e seremos veementes quando isto se fizer necessário.

E destacou a força do trabalho que tem unido trabalhadores e empresários na região,

A região de Sertãozinho é um outro Brasil. Aqui se trabalha e a parceria entre trabalhadores e patrões mostra que os resultados são surpreendentes. É claro que muita coisa precisa e vai ser aperfeiçoada. Mas, acredito que o exemplo desta região deva ser seguido em todo o país. Devemos copiar o que é bom para nosso povo (MOMENTO ATUAL, 1991).

Diante disso, não se pode deixar de considerar a influência ideológica desse Congresso que, somado às pressões dos empresários, organizados pelo CEISE, configuraram um cenário de difícil mobilização do Sindicato dos Metalúrgicos enquanto instituição sócio-política dos trabalhadores. Todavia, não se pode isentar a participação dos sujeitos nesse processo, principalmente das lideranças sindicais. No caso do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho, que se encontra à frente desta entidade já há mais de vinte anos, uma das explicações que se têm para a postura da instituição é de inteira responsabilidade e escolha política de suas lideranças¹¹³. O que pode explicar, dadas as condições políticas e menor participação dos trabalhadores, a mudança de orientação do atual Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho.

Em artigo publicado em um dos jornais locais, o atual presidente do Sindicato, ao defender o setor sucroalcooleiro como sinônimo de emprego para os metalúrgicos, destacou que:

O Sindicato dos Metalúrgicos sempre esteve atento e entusiasmado com o crescimento destas empresas, principalmente com a maior oferta de empregos. Nossas lutas sempre foram para reivindicar os direitos dos trabalhadores, mas com a consciência da grande importância destas indústrias. Nossas negociações chegaram ao ponto de unir cada vez mais capital e trabalho. Uma conquista de todos nós, sindicato, trabalhadores e empresários. Pois quando nos damos conta

¹¹³ Veja-se a própria mudança política que revela, na verdade, uma crise ideológica. Filiado e eleito vereador pelo PC do B no início dos anos 1990, graças às suas atuações à frente do Sindicato dos Metalúrgicos ao longo dos anos 1980, Élio Cândido vem candidatando-se à deputado estadual e federal pelo PDT, mesmo partido político do presidente da Força Sindical e agora deputado federal, Paulinho Pereira.

que cada um tem a sua importância e que a união traz benefícios para toda a comunidade, estamos verdadeiramente colaborando para o desenvolvimento da nação (O POPULAR, 2006).

Portanto, a negociação e o apaziguamento entre os pólos contraditórios, isto é, entre capital e trabalho, tornou-se a tônica do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho ao longo da década de 1990. Embora filiado à CUT de 1991 a 1996, sua atuação sempre esteve pautada nos limites impostos pelo capitalismo, tendo uma postura política que, – notadamente no período de crise do setor metalúrgico – sempre esteve orientada para os resultados, mas que se consolida institucionalmente somente em 1996, com a filiação do Sindicato à central da Força Sindical abrangendo, no que concerne ao setor metalúrgico, várias cidades da região de Ribeirão Preto e Sertãozinho.

4 Ecos da Reestruturação

4.1 Tempo e mudança na ótica dos empresários

Até o momento apresentamos a visão de parte dos trabalhadores acerca dos impactos que a processualidade histórica da reestruturação produtiva da Zanini na década de 90 gerou sobre os trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho. Convém agora ressaltar a visão empresarial sobre esse processo, que se insere no contexto de implantação das políticas neoliberais, assumidas pela burguesia, de acordo com a plataforma que traz em seu seio: 1) o aprofundamento da abertura da economia nacional ao capital estrangeiro; 2) a privatização de empresas e serviços públicos; 3) e a desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho (BOITO, 1996).

Nesse contexto em que se destaca o governo de Fernando Collor de Melo, com a abertura econômica, que instaura um novo patamar para a concorrência intercapitalista, amplia-se também as margens de atuação das empresas, na medida em que buscam maior produtividade e qualidade. Nesse sentido, as reestruturações produtivas que ocorrem no âmbito dessas transformações macroeconômicas engendradas pelo governo neoliberal brasileiro daquele período atingem também os grandes grupos nacionais privados. A esse respeito, Reinaldo Gonçalves, atento ao que acontecia com a Dedini e Zanini nos anos de 1990, afirma que:

(...) a reestruturação que vem ocorrendo parece ser explicada pelos mesmos fatores que determinaram o ajuste nas economias avançadas, a saber, excesso de capacidade produtiva e o acirramento da concorrência internacional. A necessidade de reduzir o atraso tecnológico também é outro fator da reestruturação¹¹⁴. Este ajuste no Brasil tem passado pela fusão de grandes grupos privados nacionais como é o exemplo de Zanini e Dedini (GONÇALVES, 1994, p. 132).

No entanto, é necessário assinalar que o controle da administração familiar dos grupos nacionais privados constitui um limite para o avanço do capitalismo no Brasil, pois parece ser uma restrição fundamental ao processo de reestruturação produtiva e à introdução do programa

¹¹⁴ Seguindo a mesma linha de raciocínio acerca da reestruturação, Giovanni Alves destaca que: “a partir de 1990, o ajuste neoliberal tende a promover uma série de fusões e incorporações de empresas, principalmente no setor bancário (...) que apontam para um tipo de modernização da estrutura empresarial do país, que segue *pari passu* com as outras inovações tecnológico-organizacionais. Ocorre uma concentração e centralização de capitais que colaboram para a maior racionalização produtiva, promovendo alterações importantes no mundo do capital (e do trabalho)” (ALVES, 1998, p.148).

tecnológico-organizacional que o país passa a adotar. A esse respeito concordamos, porque o caso da Zanini, como tentaremos demonstrar a seguir, confirma essa idéia, na medida em que a reestruturação produtiva operada – com a fusão entre Zanini e Dedini – na nova empresa (DZ S/A Engenharia, Equipamentos e Sistemas) encontra dificuldades para se concretizar, Isso se deve, por um lado a resistência organizada pelos trabalhadores e, por outro, pelas disputas familiares internas que passaram a existir na administração da nova empresa.

Mas por que razão Zanini e Dedini, que eram concorrentes assíduas no setor de máquinas e equipamentos para a agroindústria, decidiram realizar a fusão em 1992? Quais as causas da separação, segundo a visão dos sujeitos que participaram do processo?

Já esclarecemos anteriormente que a estratégia adotada pelas empresas num primeiro momento – de reestruturação restritiva – para enfrentar a abertura comercial, teve por objetivo buscar a sobrevivência diante da crise do setor de bens de capital e das novas exigências impostas pelo mercado. Cabe destacar ainda quais as motivações implícitas à fusão que possibilitaram a sua concretização.

A esse respeito, Maurílio Biagi Filho – ex-presidente do grupo Zanini – relata que “*desde os primórdios, a fusão era a coisa mais acertada que se poderia ter, porque tanto a Zanini como a Dedini fabricavam a mesma coisa*”¹¹⁵. Falando do tempo em que teve de assumir a empresa, pois ninguém da família tinha coragem de assumir naquele momento desfavorável, Maurílio Biagi Filho salienta o papel importante do grupo Zanini. Destaca que nos momentos de crise quem “segurava as pontas” eram as próprias empresas do grupo, como a Usina Santa Elisa, que além de comprar máquinas e equipamentos da Zanini ajudava com recursos e investimentos.

Todavia, a situação da empresa era tão crítica que mesmo havendo a possibilidade da fusão colocava-se a inviabilidade por causa dos prejuízos que a Zanini poderia acarretar.

Assim, foi diante dessas condições que tive que assumir. Então, ninguém queria assumir a Zanini; Quem acabou assumindo na época foi o meu cunhado que era presidente da Racional (...) Mas para assumir a Zanini ele fez uma exigência: só assumiria se eu fosse o seu advise (conselheiro). Ele dizia: “mas o Maurílio tem que ser o advise”

(...) Então falei: “Eu topo”, para a surpresa de todos. Ele agüentou um mês, e todos os dias, à tarde, ele estava com o estômago embrulhado, com dor de cabeça, porque o volume de problemas que nós tínhamos era uma coisa maluca.

¹¹⁵ Entrevista realizada em 21 de abril, com o Sr. Maurílio Biagi Filho, ex-presidente do grupo Zanini.

Portanto, Maurílio afirma que, diante dessa situação, as perdas patrimoniais foram inevitáveis,

(...) porque para salvar a Zanini ... às vezes, para salvar a mão, você precisa se dispor dos anéis e ninguém quer dispor dos anéis. Então nós tivemos que vender patrimônio, ou seja, ou você é honrado ou você não é honrado. A Zanini tinha um patrimônio grande e muito importante, inclusive com participações acionárias. Mas, nós vendemos e acabou-se com o patrimônio da Zanini.

Assim, destaca que:

(...) além do problema financeiro da Zanini, eu descobri que a ela tinha treze projetos “chave na mão”, (fabricação de usinas e destilarias completas), que girava em torno de 20 milhões de dólares, dos quais ela ainda não tinha feito sequer um parafuso, mas tinha recebido já 60% dos contratos. Ela não quebrou por causa disso, porque deu para controlar, mas tinha que fazer as usinas e nós conseguimos entregar todas. Só eu sei o que custou isso (...) refizemos tudo com uma luta travada sozinho, porque quando você começa a vender (o patrimônio), passando por dificuldades, você perde os amigos, perde os seus admiradores, os apoios, o respaldo da família. Mas, o que mais me honra foi ter conseguido recuperar a Zanini¹¹⁶.

A fala do então principal capitalista de Sertãozinho denota o quão problemático era a situação da Zanini no final dos anos de 1980. Isso nos permite dizer que os efeitos dessa situação sobre os trabalhadores foram nefastos, tanto que durante as entrevistas, além de destacarem fatores conjunturais e externos como a emergência da globalização e a desregulamentação do Proálcool, eles apontaram também problemas administrativos como sendo um dos fatores responsáveis pela desestruturação da Zanini no final da década de 1980 e início dos anos de 1990.

Desse modo, não houve outra saída para a empresa diante dessa situação estrutural a não ser buscar a fusão numa tentativa desesperada de sobrevivência no mercado. De acordo com Maurílio Biagi Filho, a fusão já havia sido tentada em outro momento, que não era interessante à Zanini, mas foi pretendida pela Dedini com o objetivo de resolver, segundo relatos, o problema da linha de produtos da Dedini.

Portanto, naquele momento a fusão não se realizou, mas, diante da crise econômica que afetou a agroindústria e o setor metalúrgico, Maurílio Biagi assinala que:

(...) a semente ficou. E um dia, quando o Sr. Dovílio Ometto me ligou falando do nosso último encontro eu falei: “Sr. Dovílio, não precisa nem continuar”. Ele

¹¹⁶ Sr.Maurílio Biagi Filho, 2007.

falou: Mas você não quer fazer um estudo?” Eu respondi que não”, “que não precisava fazer estudo nenhum, para mim se o Sr. quiser fazemos uma carta e está feita a fusão”. “Não precisa fazer estudo nenhum, é só assinar uma carta”. “(...) eu estou pronto e não tenho nenhuma dúvida a respeito disso, as dúvidas são todas da Dedini”. Então começamos a fazer reuniões (...) a gente ia para a reunião de peito aberto, e só colocava facilidade e o pessoal da Dedini só colocava dificuldade, porque eles não estavam a fim de fazer a fusão. Foi o Sr. Dovelio que teve essa visão e mandou executar. Mas, para o Valdir Gianneti significava dividir o poder, o que é uma coisa muito complicada. Então estudamos muito, o que era muito fácil, porque estávamos fundindo coisas iguais. Na fusão não coube nem a Sermatec e nem a Renk Zanini, se coubessem teriam entrado as duas. Então, pode-se dizer que a fusão foi uma coisa muito importante, porque se criou uma empresa forte¹¹⁷.

Esse relato traz, portanto, uma versão dos próprios sujeitos envolvidos diretamente no processo de fusão e desestruturação da Zanini no início dos anos de 1990. Em outras palavras, significa dizer que é a expressão do que realmente aconteceu, ainda que sob a ótica do empresário, mas que ficou oculto aos textos escritos sobre o assunto e que só pôde ser recuperado por meio de uma pesquisa empírica de caráter qualitativo, cujo objetivo é revelar as experiências dos sujeitos históricos envolvidos nos processos sociais aqui investigados. Dessa forma, tem-se nesse contexto a matéria-prima sobre a qual a teoria social pode trabalhar, recompondo os nexos causais das determinações objetivas e subjetivas em que estão envolvidos os sujeitos históricos na totalidade social.

Sendo assim, vale dizer, com base no levantamento de informações acerca dos propósitos da pesquisa em questão, que a fusão deu um novo ânimo para a empresa surgida, mas tão logo se percebeu as limitações tecnológicas ficou provado, conforme os relatos demonstraram, os equívocos estratégicos, bem como a incompatibilidade dos interesses dos grupos familiares capitalistas em jogo, ou seja, a concorrência entre eles para ver quem administraria a nova empresa e de que maneira seria conduzida a política de gestão do novo grupo industrial.

Indagando-se por que a cisão entre as empresas ocorreu dois anos após a junção, Maurílio Biagi Filho assinalou algumas razões responsáveis por seu fracasso. Obviamente que sua percepção acerca do processo consiste numa visão muito particular enquanto empresário da Zanini, demonstrando não ter qualquer conhecimento a respeito de alterações ocorridas na organização produtiva da empresa, e muito menos sobre os impactos gerados sobre a vida dos

¹¹⁷ Idem, 2007.

trabalhadores. Entretanto, parece ser uma visão bastante apropriada dos bastidores da organização produtiva capitalista.

Segundo ele, na primeira reunião pós-fusão,

(...) ficou determinado que a Companhia iria se desenvolver preferencialmente em Sertãozinho, por razões elementares: a Zanini era uma fábrica projetada. Então não era uma questão de ser Sertãozinho ou Piracicaba, mas sim o fato de que a Zanini era planejada, com um parque industrial muito mais conveniente, muito mais moderno, etc. (...) Moral da história: isso nunca foi executado, então a primeira decisão importante logo após a fusão não foi executada.

Entretanto, percebe uma diferença fundamental da Zanini em relação à Dedini:

(...) a Zanini tinha um corpo gerencial, um corpo de recursos humanos e a tecnologia muito melhor do que a da Dedini. Eu achava, quando estava do lado de cá, apenas, que a Dedini era mais agressiva e a Zanini não, mas era o contrário, o que eu só percebi depois de ter feito a fusão. Mas não tinha importância nenhuma porque estavam fundidas e a resultante era positiva.

Não obstante, a concorrência e disputa capitalista parece ter gerado conflitos irreparáveis entre os empresários, de modo a abalar as estruturas da fusão. É o que se pode perceber a seguir.

Aí começou certa discriminação com relação a Sertãozinho, uma discriminação que chegou a ponto de demitirem gente muito boa da Zanini em favor do pessoal da Dedini, as coisas do Valdir (...) Essa vai ser uma das razões lá na frente da cisão, mas ocorreram fatos mais graves do que esse. Houve desvios de dinheiro, praticado pelo Valdir, mas eu não sei se foi ele quem praticou. Eu falei para o Sr. Dovolio: “se esse dinheiro estiver aqui na Dedini eu estou super satisfeito, porque metade dele deveria estar na Zanini”, porque eram as duas roldings. Eu não sei se estava lá ou se não estava, mas ele reconheceu, e isso foi a gota d’ água para a cisão.

Diante disso,

(...) foi feito um estudo, no qual se apontou que a empresa não dava lucro, pois naquela época não tinha correção monetária, e como a Santa Elisa era a dona, ela iria pagar uma fortuna de imposto de renda, eu me estimulei a fazer a cisão, porque nós não íamos ter resultado. Corremos atrás e fizemos a cisão como uma coisa pacífica (...) Na época nós ainda tivemos que colocar quase 20 milhões de reais para sair do negócio, ou seja, foi para a DZ tudo o que tínhamos colocado, todo o patrimônio e ainda colocamos 20 milhões para sair, ou seja, para você ver a má gestão extraordinária da companhia que não era minha (...) Então eu vi que não tinha futuro. Hoje, conversando com o Tarcísio, nós dois concordamos com uma coisa: se não tivesse sido feita a cisão, talvez não existiria nem Dedini, nem Zanini e nem DZ. Portanto, a fusão foi uma coisa importantíssima e a cisão

*também foi uma coisa importantíssima, para você ver como essa história é interessante*¹¹⁸.

Assim, apesar de todas as tentativas, a desestruturação da Zanini chegou ao seu final quando seus empresários – motivados pela corrupção existente na DZ – decidiram romper a fusão em decorrência da incompatibilidade tecnológica e administrativa, além, é claro, da má gestão operada pela Dedini, o que na avaliação de Maurílio Biagi Filho, já representava o fim, pois a empresa já não apresentava garantia de lucratividade. Com isso, iniciou-se o processo de adequação da empresa às exigências do mercado, implantando-se a reestruturação produtiva sistêmica, segundo as novas políticas de gestão adotadas pela Dedini após a incorporação da Zanini.

4.2 Pelos caminhos da gestão produtiva

Não se pode negar que a reestruturação produtiva implementada no Brasil desde meados dos anos de 1980 tenha sido restritiva por causa do conservadorismo e da resistência de parte da burguesia às reformas liberalizantes¹¹⁹. No entanto, é possível afirmar que ela se desenvolveu amplamente no início dos anos de 1990 de maneira sistemática, instaurando novas bases para a reprodução ampliada do capital. Isto quer dizer que se aprofundou o processo de introdução das inovações tecnológicas e de novos métodos de gestão da força de trabalho, associados à desregulamentação do mercado de trabalho, principalmente a flexibilização dos contratos e das relações de trabalho. O custo dessa reestruturação tem sido elevado para a classe trabalhadora, pois ela passou a conviver nesse período com altas taxas de desemprego e subemprego generalizado, como formas resultantes da arquitetura das novas determinações do capital sobre o trabalho.

É neste contexto, portanto, que as promessas de reestruturação industrial ocorrida na Zanini com a fusão iludiram os trabalhadores com uma expectativa de melhorias das condições de trabalho da nova empresa em questão, a DZ S/A Engenharia, Equipamentos e Sistemas. Como já demonstrado anteriormente, a perspectiva de mudança da situação em que se encontrava a

¹¹⁸ Idem, 2007.

¹¹⁹ Convém destacar também que, nesse contexto dos anos 80, a resistência mais radical vinha dos movimentos sociais do trabalho organizado (CUT, Movimentos Sindicais), e dos movimentos políticos e estudantis (PT, UNE), formas de organização e manifestação importantes que marcaram a história desse período.

empresa era positiva com as inovações apresentadas. Todavia, se por um lado as expectativas de alguns trabalhadores eram as melhores possíveis, por outro o sentimento também era de insegurança ao novo que surgia em relação ao velho.

De acordo com o Sr. Gomes, soldador na empresa há trinta anos:

O que eu pensei na época era que ia ficar uma fábrica, uma indústria muito potente, a gente achava isso, que ia melhorar, que ia crescer, mas no fim não foi isso o que aconteceu (...) Uma firma já tinha chegado a quase cinco mil funcionários, e a outra, que era concorrente também muito bem e muito grande, então a gente pensava sempre em melhora, a gente pensava assim: agora vai crescer, vai expandir... No fim não virou nada¹²⁰.

Portanto,

Na época, todo mundo pensou positivo (...) a gente pensava que ia sair do buraco, porque sozinha, nenhuma delas iria sobreviver. Tanto que na época, a Zanini perdeu um pouco do seu patrimônio por causa da crise, sem falar na perda de capitais (...) Por isso, na época em que se falava em fusão, a gente pensava que iria voltar a receber certinho o pagamento e que haveria mais investimentos. Realmente, o pagamento foi acertado, mas alguns benefícios foram cortados, foi a nossa sobrevivência, não havia tanto serviço, mas a gente se segurava¹²¹.

Sendo assim, criou-se nas cabeças dos trabalhadores uma ilusão em torno da nova empresa surgida da fusão. Eles perceberam a armadilha somente quando se iniciaram os ajustes da reestruturação produtiva sistêmica, o que se deu imediatamente após a fusão, já com mudanças mais abrangentes e a implantação de novas formas de gestão, adotadas para inovar o processo produtivo por meio das técnicas japonesas de organização do trabalho.

Indagados a respeito dessas mudanças ocorridas no processo produtivo da empresa, alguns trabalhadores destacaram a implantação do modelo japonês de produzir. Cabe assinalar, todavia, que ele foi concomitantemente uma medida restritiva, mas também sistêmica, na medida em que os novos gestores objetivavam recuperar a capacidade produtiva da fábrica em face das novas exigências do mercado no início dos anos de 1990, ainda que isso implicasse em desemprego em massa. Tais medidas visavam, na verdade, a enxugar ao máximo o número de trabalhadores num

¹²⁰ Entrevista realizada em 22 de março de 2007 com Sr. Gomes, soldador há 30 anos na empresa.

¹²¹ Entrevista realizada em 16 de abril de 2007 com Sr. Sarti, encarregado de produção há 26 anos na empresa.

primeiro momento, possibilitando – de acordo com as orientações das novas regras de produção – a recuperação da lucratividade da empresa.

Segundo o Sr. Rodrigues, encarregado de caldeiraria da Zanini até 1994, a implementação desse modelo de produção alterou o cotidiano dos trabalhadores, mas não se consolidou rapidamente em função das dificuldades dos operários se adaptarem à nova burocracia, representada nos métodos japoneses de produção. Além disso, as condições sócio-culturais do trabalhador brasileiro também é um fator a ser considerado, pois a resistência em se adaptar aos procedimentos adotados pelo novo processo produtivo se deve ao fato de ser uma força de trabalho ainda pouco qualificada, formada conforme as experiências e os princípios do modelo de produção taylorista/fordista.

Assim, as principais mudanças que se desenvolveram no processo de trabalho e no cotidiano dos trabalhadores da DZ S/A no período posterior à fusão foi a implantação

(...) das regras japonesas para querer acertar, para melhorar. Então foi aquela loucura. Veja bem, nós que somos brasileiros, principalmente os funcionários da Zanini, a maioria veio do campo, a maior parte veio da agricultura, eram poucas as pessoas que tinham estudado, aquelas pessoas que passaram pela escolinha. Então, quando se entra com um trabalho totalmente burocrático, que cada item que você montava tinha que se anotar a hora que você tinha gastado, às vezes a pessoa demorava mais para fazer a anotação do que para fabricar a peça. Aí o “cara” perdia o documento porque não sabia onde tinha colocado, ou então queimava, porque trabalhava com solda, maçarico, essas coisas. Era uma loucura, era meio desastroso, eu acho que não dava certo em função da própria cultura. O próprio corpo de encarregados tinha dificuldades, tanto é que o processo caminhava meio capenga. Eu creio que hoje existem outros métodos, diferentes do kanban e outros... Foi um processo terrível¹²².

A respeito desse relato, cabe ressaltar rapidamente a resistência dos trabalhadores às novas regras impostas pela empresa. Trata-se, portanto, mais uma vez, das dificuldades encontradas pelo capital acerca das próprias contradições despertadas por seu movimento, isto é, a resistência dos operários da DZ às novas formas de organização do trabalho se deve à própria estruturação autoritária e racionalizada do taylorismo presente no cotidiano dos trabalhadores no interior da fábrica. Afinal, esse foi o primeiro obstáculo enfrentado pelo capital, ou seja, alterar as relações trabalhistas para buscar uma participação mais efetiva do trabalhador nas decisões relativas à

¹²² Entrevista realizada em 26 de março de 2007, com o Sr. Rodrigues, encarregado de caldeiraria aposentado e ex-funcionário da Zanini.

produção. Nesse sentido, não são poucos os estudos e pesquisas que sublinharam a inadequação das políticas de gestão de pessoal em relação aos princípios de envolvimento dos trabalhadores e de flexibilização do trabalho que orientam as técnicas japonesas (LEITE, 2003; HUMPHREY, 1995).

No caso específico da Zanini, é preciso assinalar que a forma de gestão do trabalho realizada na empresa até 1994 ainda se definia por meio do modelo taylorista/fordista. Marcado por forte autoritarismo, significa dizer, em outras palavras, que o gerenciamento do trabalho caracterizava-se fundamentalmente pela extrema parcelização das tarefas, pelo uso extensivo do trabalho não qualificado; pela rotatividade elevada e induzida como forma de conter os custos salariais, bem como pressionar os trabalhadores para garantir os intensos ritmos de produção, além, é claro, da complexa estrutura de cargos e funções voltada para estabelecer uma radical divisão capitalista do trabalho, cujo objetivo era manter sob controle os trabalhadores (LEITE, 2003; GITAHY, 1994; MATTOSO, 1995; HUMPHREY, 1995).

A visualização da realidade concreta em que essa estrutura organizacional da empresa se dá pode ser feita a partir do depoimento do mesmo trabalhador, segundo o qual, muitas mudanças ocorreram em seu trabalho, pois “até então a gente trabalhava meio largadão, à vontade, aí depois começou a ser tudo organizadinho, amarelo no amarelo, vermelho no vermelho, mas não tinha a possibilidade de fazer”¹²³.

Diante disso, ele afirma que as dificuldades existiam em função da pessoa não entender a estruturação que ocorreu de repente. Contudo, assinala o Sr. Rodrigues:

Evoluiu? Evoluiu. Hoje quando você vai até à Dedini, vê que mudou. É claro que mudou, mas mudou por quê? Porque começou em 1994, e agora estamos em 2007. Então tem que mudar. Qual foi a confusão: tentou-se mudar bruscamente. Foi onde ocorreram as dificuldades.

Dessa forma, nota-se a partir desse relato, que as limitações a respeito da implementação do modelo japonês na DZ S/A existiram em decorrência do fato de que os operários não estavam preparados para as novas exigências que se faziam no processo de trabalho. Segundo o depoente, o processo de trabalho modificou-se quando

Criaram-se células para poder trabalhar, então fabricava a pecinha numa célula que ligava na peça de outra célula, colocava a peça aqui e transportava pra lá,

¹²³ Sr. Rodrigues, 2007.

mas era difícil esse manuseio, porque até então a pessoa pegava o equipamento inteiro e do nada ele mesmo o fazia.

Ou seja, destaca-se aí a resistência dos trabalhadores à intensificação da divisão do trabalho imposta pelas novas formas de organização da produção no interior da fábrica. Antes dessas mudanças,

(...) o processo era manual, sem documentação, e isso era rapidinho, o pessoal tinha uma prática danada, vinha o desenho e escrevia manualmente. Aí, quando passou a ser o sistema Kanban, em que cada item tinha que ter um documento, o desenho já saía com um calhamaço de documentos. Até que gerassem todos esses documentos, o dia passava e a gente não conseguia vencer.

Entretanto, na área da caldeiraria, setor em que se realiza a montagem das peças, o Sr. Rodrigues sublinha algumas características do processo produtivo nessa área e as dificuldades dos trabalhadores em se adaptarem às novas exigências da produção, isto é,

(...) a gente trabalhava sem os processos (...) Não nos preocupávamos muito com regrinhas, entendeu? Trabalhávamos mais no bruto, no dia-a-dia. Às vezes o trabalho mais desorganizado era mais difícil? Às vezes até era, mas toda vez que tem uma mudança brusca, o ser humano não aceita, então fica difícil se acertar. Com isso, começa: 'para transportar isso aqui só pode ser a pessoa do transporte; para manusear isso aqui, só fulano de tal', entendeu? Começava a haver um embaraço, um empurrava para o outro, ninguém sabia direcionar corretamente. Quando eu quero dizer que as pessoas ficavam mais à vontade, significa que cada um sabia do que precisava, ia lá e fazia. Era algo mais prático.

A propósito dessas dificuldades, ele destaca ainda algumas de suas razões,

Hoje, as empresas que se organizaram com algum sistema que às vezes nem é kanban, que funciona como um relógio, tendo os documentos, tudo foi estudado, foi desenvolvido, porque as pessoas foram treinadas. São essas coisas que mudaram. Isso na época foi difícil, porque ocorreu de repente, porque se trabalhava num regime, num sistema onde a documentação era mais simples e passou a se exigir de repente a anotação de tudo. A pessoa não tinha habilidade para fazer e com isso o trabalho não rendia, porque o trabalhador queria (tinha que) fazer o documento, mas ele tinha dificuldades.

Ou seja, para que haja a adesão dos trabalhadores às novas formas de organização do processo produtivo no interior da empresa, é preciso, segundo este último relato, mudanças nas relações de trabalho e na própria formação dos trabalhadores. Exige-se, a partir disso, um novo

tipo de trabalhador, treinado e qualificado para atender às novas determinações do capital. Diante disso, em que consistem essas novas determinações que se impõem sobre o trabalho a partir do modelo toyotista de produção?

À primeira vista, têm-se as estratégias de reestruturação produtiva, adotadas por empresas do mundo inteiro e do Brasil em particular, que buscam nesse modelo inspirações para ampliar, conforme as exigências do mercado, a qualidade e produtividade nos processos produtivos. Afinal, o toyotismo é conhecido porque se tornou um dos mais eficientes modelos de organização produtiva em que se realçam a habilidade e o conhecimento dos operários, visando a cooptar a subjetividade, intensificando, ao mesmo tempo, o controle de sua atividade no processo de trabalho. Busca-se, assim, estabelecer uma relação mais harmoniosa entre capital e trabalho.

Isso tem se desenvolvido por meio da percepção dos capitalistas de que os trabalhadores seriam capazes de sozinhos controlarem o processo de trabalho em decorrência dos desdobramentos observados a partir das grandes greves que marcaram os anos de 1960 com as lutas operárias contra o taylorismo e o autoritarismo do capital no interior da fábrica. Sendo assim, o toyotismo, segundo João Bernardo,

(...) resultou desta dupla tomada de consciência por parte dos capitalistas, de que era necessário explorar a componente intelectual do trabalho e que era necessário fragmentar ou mesmo dispersar os trabalhadores (BERNARDO, 2004, p. 80).

Porque eles haviam demonstrado uma capacidade administrativa comum em movimentos de ocupação e de auto-gestão efetuados nos anos de 1960 e 1970. Ainda conforme o autor:

Os capitalistas conseguiram assim ultrapassar os bloqueios sociais que haviam dado origem à crise de 1974 e puderam encetar um novo período de acumulação acelerada do capital, obrigando a classe trabalhadora a lutar num terreno novo, para o qual ela está muito longe ainda de ter encontrado as formas de contestação adequada (Idem, p. 80).

Desse modo, o sistema capitalista procurou, num único movimento, cooptar e subsumir subjetivamente o trabalho ao seu controle, como também fragmentar a classe operária impondo a ela derrotas históricas a respeito de sua organização social e política durante as últimas décadas do século XX. Todavia, se esse é um fenômeno encetado pelo capital durante os anos de 1970 e 1980 na Europa, nos EUA e no Japão, no Brasil ele ocorrerá somente na década de 1990 sob a arquitetura do neoliberalismo, pois, para que a reestruturação produtiva pudesse se viabilizar

estruturalmente, isto é, para que o capital ampliasse seu controle sobre os trabalhadores no Brasil, operou-se uma série de mudanças nos planos político e econômico.

Nesse sentido, o neoliberalismo, enquanto ideologia e prática política vêm tentando desconstruir, ao longo das duas últimas décadas, os direitos trabalhistas, mas vem encontrando a resistência dos movimentos sociais do trabalho.

Entretanto, a flexibilização das relações de trabalho encontrou nessa ideologia a sua apologia, que somada às inovações tecnológicas e às estratégias de reestruturação produtiva adotadas pelas empresas organizaram um turbilhão de transformações, causando impactos terríveis sobre a consciência operária. Estes, afrontados por tais transformações operadas pelo sistema do capital, segundo Eurenice Oliveira, “(...) *viram-se diante de um processo de esvaziamento da memória na medida em que se perdeu a consciência sobre os estágios da exploração capitalista*” (OLIVEIRA, 2004).

Nesse sentido, podemos observar estes impactos sobre os trabalhadores da Zanini durante os anos de 1990, pois esta década constitui o período no qual o capital conseguiu obliterar as forças sociais do trabalho, mobilizadas desde o final dos anos de 1970. Diante disso, cabe identificar não apenas as mudanças processadas no plano macro da vida social a partir das reformas neoliberais, mas verificar, através dos relatos orais dos sujeitos históricos, o microcosmo, isto é, a realidade cotidiana dos trabalhadores, onde se operam as mudanças estruturais nas relações entre capital e trabalho.

Assim, o que se percebe no caso da Zanini é que o processo de reestruturação produtiva ocorreu em dois estágios durante os anos de 1990. O primeiro diz respeito às tentativas desesperadas de seus administradores em recuperar a capacidade produtiva da empresa no período imediatamente posterior à cisão, pois para a empresa era preciso, naquele momento, reduzir ao máximo seus custos produtivos, o que representou, durante toda a década de 1990, uma redução do quadro de funcionários, isto é, demissão em massa de trabalhadores metalúrgicos. Esse período, a que chamamos, no plano micro da empresa, de reestruturação restritiva-estrutural, corresponde ao período que vai de 1994 – ano em que a Dedini assume o controle total da DZ S/A – a 1999 – ano em se presencia uma ligeira recuperação do setor metalúrgico, mas que implica já no surgimento das primeiras mudanças substantivas em termos de reorganização produtiva e alteração das relações de trabalho.

Um segundo estágio da reestruturação produtiva da antiga Zanini, ou seja, na atual Dedini S/A Indústria de Base, é o período que vai de 2000 a 2007, em que se pode observar uma mudança mais abrangente acerca das estratégias adotadas no interior da empresa, objetivando a reestruturação produtiva sistêmica. Ou seja, trata-se de um momento crucial no qual é adotado, de maneira planejada, um conjunto de mudanças com a finalidade de produzir com mais eficiência e qualidade, articulando concomitantemente capacidade produtiva com redução dos custos fixos de produção.

Em visita à Dedini de Sertãozinho, pudemos constatar tais mudanças em processamento na empresa a partir da reorganização do espaço produtivo da fábrica, com que se procurou adequar as novas e velhas instalações aos princípios organizacionais do modelo japonês de produção. Ou seja, surgiu, nesse momento, uma estrutura dividida em áreas de produção organizadas conforme uma linha de montagem em que se desenvolve a seqüência do processo produtivo, de maneira a criar uma interdependência entre essas áreas em que a eficiência produtiva de uma depende exclusivamente do desempenho da outra.

Essa interdependência se realiza de acordo com o *layout* da empresa, reestruturada recentemente com a finalidade de se implantar as chamadas células produtivas (dedicadas). Estas se organizam de acordo com a divisão do trabalho na fábrica em mecânica, montagem e caldeiraria, que por sua vez são sub-divididas e apoiadas pela soldagem e traçagem, atividades que antecedem e prosseguem à montagem dos equipamentos. Ou seja, para cada uma das células produtivas forma-se uma equipe (um time) de produção composta, dependendo da área produtiva, por um mecânico, um soldador, um caldeireiro e um traçador, todos especializados (ou não, isto é, polivalentes) num determinado tipo de produto.

Apesar disso, as áreas de produção estão bem delimitadas conforme a estrutura do prédio e das instalações da fábrica. Trata-se, portanto, de uma planta que tem todos os seus espaços aproveitados e divididos segundo as divisões e sub-divisões definidas pela organização capitalista do trabalho, a partir da qual os trabalhadores são organizados em times de produção, voltados para produzir determinados tipos de equipamentos e máquinas, que são produtos de alta tecnologia fornecidos pela empresa a outros setores da atividade econômica industrial.

Essas observações que fizemos durante o curto intervalo de tempo de visitação à fábrica são reveladoras das mudanças processadas no interior da empresa, “visando a aumentar e estabelecer

melhorias para tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atua”, segundo o diretor institucional da Dedini, Sr. Nelson Puletano¹²⁴.

Cabe ressaltar que, apesar das dificuldades de uma visita à fábrica pesquisada, consideramos os relatos obtidos (informalmente) de grande valia, pois são reveladores do que pensam e decidem os gestores do capital em relação aos trabalhadores e ao mercado de bens de capital¹²⁵.

Assim, de acordo com o relato do diretor geral da Dedini em Sertãozinho, pudemos recompor toda a processualidade da reestruturação produtiva pela qual vem passando a empresa no período posterior de sua cisão com a Zanini, desde 1994 até 2007. É o que se pode perceber no seguinte depoimento do diretor.

(...) nos anos de 2000 até junho, a fábrica ficou com 330 funcionários na sua totalidade, fábrica e área suporte, como o administrativo-financeiro, área de planejamento das encomendas, engenharia de processo, controle de qualidade, inspeção e manutenção, quer dizer, praticamente uma fábrica no vazio. A hora em que retoma para 1200 funcionários é de uma forma muito desestruturada. De que forma? A mão-de-obra que contratamos não necessariamente tinha boa qualificação, a linha de comando não havia porque no processo de redução a maioria dos encarregados foi dispensada, e nessa retomada tivemos, de certa forma, que empregar os melhores caldeireiros ou soldadores para assumir uma função de encarregados e que não necessariamente eram líderes. Pegamos as melhores qualificações para comandar pessoas¹²⁶.

Assim, dentre os obstáculos encontrados quanto à implementação da reestruturação produtiva, a contratação de força de trabalho qualificada é um deles, pois em decorrência da crise do setor metalúrgico nos anos de 1990 não houve formação de trabalhadores metalúrgicos qualificados. Desta feita, com a recuperação da indústria metalúrgica gerada pela demanda da agroindústria canavieira nos últimos anos, as indústrias passaram a ter apenas duas alternativas: ou se lançavam em uma concorrência obstinada pelos trabalhadores mais qualificados, o que certamente contribuiu para a valorização da força de trabalho; ou teriam que formar e treinar novos quadros para determinadas atividades industriais específicas. Entretanto, na medida em que

¹²⁴ Entrevista realizada em 2 de maio de 2007 com o Sr. Nelson Puletano, diretor geral da Dedini S/A Indústria de Base.

¹²⁵ Durante o trabalho de campo, encontramos algumas dificuldades para ter acesso à empresa, o que explica, em certa medida, a realização de uma única visita ao “chão-de-fábrica” feita somente após muita insistência, mas com a possibilidade de entrevista – ainda que informal – com o diretor institucional da Dedini, Nelson Puletano. Todavia, no que se refere aos trabalhadores, pode-se dizer que os contatos foram facilitados pelos próprios, na medida em que indicaram companheiros e ex-companheiros de trabalho que pudessem contribuir com a pesquisa.

¹²⁶ Sr. Nelson Puletano, 2007.

se visualizou a flexibilização das leis trabalhistas, surgiram alternativas para a expansão e acumulação capitalista. Por isso, a Dedini operou sua reestruturação produtiva, visando o mercado de bens de capital.

Segundo o seu diretor:

No nosso tipo de indústrias de bens de capital é fundamental a qualificação de roteiros de fabricação para assegurar que eles sejam seguidos da forma mais mastigada e detalhada possível. Obviamente que com toda essa situação de, de repente, ter que aumentar o efetivo, eu tive muitos problemas de não-conformidade, retrabalho, de perda de peças, por conta de não termos um time bem entrosado e qualificado¹²⁷.

Isso significa dizer, portanto, que a planta da Dedini de Sertãozinho vem operando sua reestruturação produtiva em etapas. Durante nossa visita à fábrica, constatamos que o PCP (Planejamento e Controle de Processos), isto é, o centro de comando do capital – a gerência científica – foi inteiramente reformulado para atingir os objetivos de racionalizar e flexibilizar ao máximo a produção. Para tanto, realizaram-se, segundo o inspetor que nos acompanhou durante a visita, investimentos em capacitação técnica, em infra-estrutura e tecnologia (informacional) para atender às novas exigências do mercado. Assim, organizou-se, no interior da fábrica, o centro de planejamento e processos num único espaço a fim de congregar as distintas áreas da gerência científica, integrando num único processo e espaço a engenharia, planejamento, controle de qualidade e chão-de-fábrica, que passou a ser um todo integrado no qual concepção e execução, pelo menos espacialmente, parece não estarem separadas, segundo o discurso gerencial da Dedini. Desta forma, podemos visualizar que o relato do diretor explicita a preocupação do capital em intensificar seu controle – via gerência científica – sobre o trabalho. Isso se dá, conforme o próprio diretor relatou, em função da necessidade fundamental do tipo de indústria que é a de bens de capital em “mastigar” e “detalhar” – controlando – amplamente o processo de trabalho.

Para tanto, e seguindo essa perspectiva, o diretor destaca a segunda parte do processo de reestruturação produtiva, qual seja, o treinamento e qualificação dos trabalhadores segundo as diretrizes do capital:

¹²⁷ Idem.

Então, nós estamos requalificando pessoas, melhorando a qualidade da gestão pelos encarregados, trabalhando e renovando o pessoal. Pessoas mais antigas, não necessariamente com as melhores habilidades, foram sendo substituídas por pessoas mais novas. Eu não quero dizer com isso que pessoas antigas foram todas dizimadas. De forma alguma. As pessoas mais antigas e de boa qualidade estão conosco até hoje, mas foi necessário renovar o efetivo, pegar ajudantes e praticantes, dando qualificação ou de caldeireiro ou de soldador, ou mesmo de torneiro¹²⁸.

Em outras palavras, trata-se dos mesmos propósitos apontados pelo Sr. Rodrigues em outro depoimento analisado acima acerca do fato de que, para a reestruturação produtiva, aos moldes japoneses, ser eficaz é preciso fazer com que os trabalhadores compreendam seus objetivos e princípios orientadores, senão o processo se torna inviável se vierem a ocorrer falhas na colaboração. Sabendo disso, e diante das novas estratégias adotadas pela empresa, o diretor da Dedini avançou em suas práticas de gestão, renovando a força de trabalho para subordiná-la ao processo de reestruturação produtiva, uma vez que trabalhadores mais jovens podem ser moldados de acordo com as diretrizes da empresa, pois não traz, segundo os chefes de seções da fábrica entrevistados, “vícios de trabalho” ou “preocupações políticas”. Em outras palavras, são trabalhadores formados pela própria empresa, que já vão se incorporando no terreno movediço da colaboração com o capital.

No que se refere ao processo de reestruturação da Dedini e sua defasagem tecnológica, cabe assinalar conforme o relato de seu atual diretor.

O que eu percebi na chegada a essa planta em 2001 é que não ocorreram investimentos em determinados tipos de equipamentos, como a ausência de equipamentos de usinagem de comando numérico. Só viemos a ter o primeiro equipamento efetivamente CNC no final de 2005, que foi o retrofit da máquina SKO da nossa mandrilhadora pesada, no final de 2005. Então, o que a gente percebe é que, eu comento que o grupo Zanini, vamos dizer, que teve mercado até final dos anos 1980, não fez determinados investimentos nos dez anos que a gente diz que foram perdidos da indústria nacional, não foram feitos e isso para a competitividade da nossa planta é fundamental, tanto que hoje nós estamos fazendo investimentos e adquirindo mais três equipamentos de corte oxiplasma CNC, além de estar ampliando a aquisição de novas máquinas de usinagem, com o conceito de comando numérico para ganhar em produtividade e ganhar em confiabilidade e repetibilidade. Percebe-se que a Dedini conseguiu, através de uma alta administração profissional e competente, conciliar dívida e oportunidade à medida que o mercado foi se confirmando firme a partir de 2004, em que efetivamente a carteira e o faturamento do grupo deslanchou, com uma visão estratégica, quer dizer, o boom do açúcar e etanol é fundamental também,

¹²⁸ Idem, 2007.

*tanto para equipamentos de extração, como para a fabricação de açúcar e álcool, como também para a co-geração de energia através das caldeiras que temos dentro da nossa tecnologia*¹²⁹.

Desse modo, é possível perceber que as intenções de reestruturação produtiva da Dedini justificam-se, conforme o relato demonstrou, pela recuperação do atraso tecnológico e adequação de suas estruturas produtivas às novas exigências do padrão de acumulação flexível do capital. Nesse sentido, a empresa estaria correndo contra o tempo, porque, ainda segundo o diretor:

os investimentos que estamos fazendo tem que ser implementados rapidamente para que nós possamos ganhar diferencial no mercado e ser mais competitivos e criar aquilo que nós chamamos de vantagem competitiva em relação aos nossos concorrentes que muitas vezes não têm grandes capacidades de fazer determinados equipamentos, mas acabam nos prejudicando em preços porque são empresas de custos menores, por terem organizações menores

Dessa forma, percebe-se claramente os objetivos do capital com o processo de reestruturação produtiva. Assim, de acordo com o diretor geral, o projeto de expansão da Dedini enquanto grupo financeiro-industrial:

(...) que está sempre trabalhando cinco anos à frente visa a dez pontos: o aspecto financeiro, a rentabilidade, tornar-se uma empresa de capital aberto, qualidade e produtividade, melhorias na manufatura em geral, o sistema de gestão da qualidade, o desenvolvimento de novas tecnologias, lançamento de produtos por ano. Assim o sistema de gestão é um dos pilares dessa visão estratégica, tanto que nós estamos nos adequando, dando treinamento, formação e capacitação dos supervisores de primeira linha. Temos trabalhado a sinergia entre os vários departamentos com eventos, onde o pessoal se encontra de quinta a sábado, nos finais de tarde, para um trabalho de formação de times para desenvolver uma visão mais global e multi-departamental. Com esses indicadores, nós estamos buscando ser uma manufatura classe mundial. Conseqüentemente a esse respeito temos investimentos para serem feitos, exatamente para tornar essa manufatura capacitada e condizente com a demanda do mercado, com um nível de requisitos de qualidade e volume de produção.

Tem-se, portanto, uma nova estrutura produtiva orientada segundo as novas determinações do capital, isto é, uma empresa que procurou adaptar-se às novas exigências do mercado, realizando mudanças através da aplicação de princípios de racionalização segundo os novos modelos de organização do trabalho, bem como de mecanismos que possibilitam, por meio da participação, uma maior expropriação do saber-fazer operário dos trabalhadores. Portanto, torna-

¹²⁹ Idem.

se possível, com isso, a redução dos custos de produção, a intensificação do ritmo de trabalho, a atribuição de novas tarefas aos trabalhadores, por meio das quais os CCQs empreendem um novo ambiente de envolvimento dos trabalhadores, sem que para isso haja qualquer alteração nas relações de poder no interior da fábrica.

Nesse sentido, para a concretização de tais medidas, ainda se destaca o plano da empresa quanto a visão estratégica de ampliar sua participação no mercado externo. Segundo o entrevistado,

(...) de uma forma geral, esse plano está assentado no financeiro, no gerencial, na qualidade da produtividade, na capacitação de manufatura e na ampliação da capacidade de desenvolvimento de terceiros, porque isso é uma coisa fundamental já que não é viável construir para se adequar ao boom de demanda que estamos tendo. Isso está estruturado e fazemos revisão anual dos caminhos¹³⁰.

Para que isso se realize, a empresa também tem lançado mão de outras estratégias de flexibilização da produção, visando, com isso, à redução de seus custos produtivos. Tais estratégias estão centradas na terceirização de serviços, sub-fornecimento de produtos, por outras empresas menores, além, é claro, da subcontratação e do trabalho temporário.

Conforme o Sr. Nelson Puletano (2007),

(...) estamos buscando para níveis de faturamento e de recebimento que temos ao longo do ano, uma necessidade também muito forte de estar desenvolvendo sub-fornecedores, que na região de Sertãozinho já estão esgotados e nós precisamos ampliar esses fornecedores num raio de ação maior, porque a nossa capacidade industrial é finita, então os produtos que a gente acaba fazendo (...) Os produtos com tecnologia que não podem ser transferidos, ficam aqui em Sertãozinho. Os equipamentos simples que não tenham tecnologia e cujo custo é inviável fazer internamente com a nossa estrutura completa, nós terceirizamos para as empresas da região, e como eu disse, precisamos desenvolver mais fornecedores, porque o volume de horas que temos para fazer é maior do que o mercado de fornecedores que temos qualificado.

Em outras palavras, pode-se dizer que a estratégia da empresa direcionada para a terceirização de determinadas atividades produtivas realiza-se somente quando é viável e interessante a ela reduzir os custos de produção, com a contratação de terceiras que produzam a um menor preço. Com isso, preserva-se sua capacidade tecnológica, para atuar em equipamentos

¹³⁰ Idem.

mais sofisticados, os quais exigem maior qualificação profissional e qualidade no processo produtivo. É o que podemos perceber com a conclusão das intenções de reestruturação da Dedini em Sertãozinho, presentes na fala de seu diretor geral:

(...) o que nós buscamos no mercado externo, nas pequenas caldeirarias e nas pequenas usinagens, em todo o conjunto de usinagem mais a caldeiraria, são equipamentos que não precisem ser feitos por terceiros. Em vez de eu estar fazendo aqui dentro, estou lançando mão, porque eu preciso aproveitar o espaço da minha fábrica para equipamentos mais nobres, por isso eu migro lá pra fora, o que não quer dizer que, se eu tiver pouco serviço, não venha a fazer internamente, desde que eu tenha uma visão clara de que daqui a dois meses eu retome uma grande capacidade para não perder esse efetivo, que, percebemos, está difícil de repor. Então eu tenho buscado sim essa capacidade externa, mas em equipamentos que não tenham um conteúdo tecnológico (...) Muito poucas vezes eu estou correndo o risco de não ter chance de cumprir um prazo e ter que recorrer a terceiros e, de uma forma geral, a programação e o controle da produção balanceiam tudo isso para que exatamente possamos ser donos da história daquilo que pode ser produzido fora e daquilo que tem que ser produzido aqui dentro, administrando e cumprindo os nossos contratos com os clientes¹³¹.

Assim, a estratégia das indústrias em geral e da Dedini em particular em adotar a terceirização como forma do capital ampliar suas margens de lucro, justifica-se porque além dos ganhos de produtividade constantemente objetivados pela produção industrial e a conseqüente desvalorização da força de trabalho, desenvolve-se a subcontratação, permitindo ao capital transformar o que antes era custo fixo em custos variáveis, o que acarreta, por um lado, ganhos produtivos, e por outro, isenção da empresa quanto à responsabilidade pelos trabalhadores subcontratados (MARCELINO, 2004).

Em Sertãozinho, a partir dos últimos anos da década de 1990 pode-se observar um aumento significativo na adoção, por parte das indústrias de bens de capital, de trabalho por tempo determinado. Como a Dedini se caracteriza por ser uma empresa que atua tanto no setor de bens de capital, como no metalúrgico em geral, destacam-se os contratos temporários como uma estratégia cada vez mais freqüente na gestão dessa empresa. Se considerarmos que ela ainda é uma das maiores da cidade, senão a maior em produtividade e número de trabalhadores, voltada para o fornecimento de bens de capital à agroindústria canavieira, então os dados referentes a esse tipo de indústria confirmam suas estratégias no que diz respeito à precarização e subcontratação do trabalho. Pois, as informações da Tabela 5 a seguir comprovam, nos últimos

¹³¹ Sr. Nelson Puletano, diretor geral da Dedini em Sertãozinho, 2007.

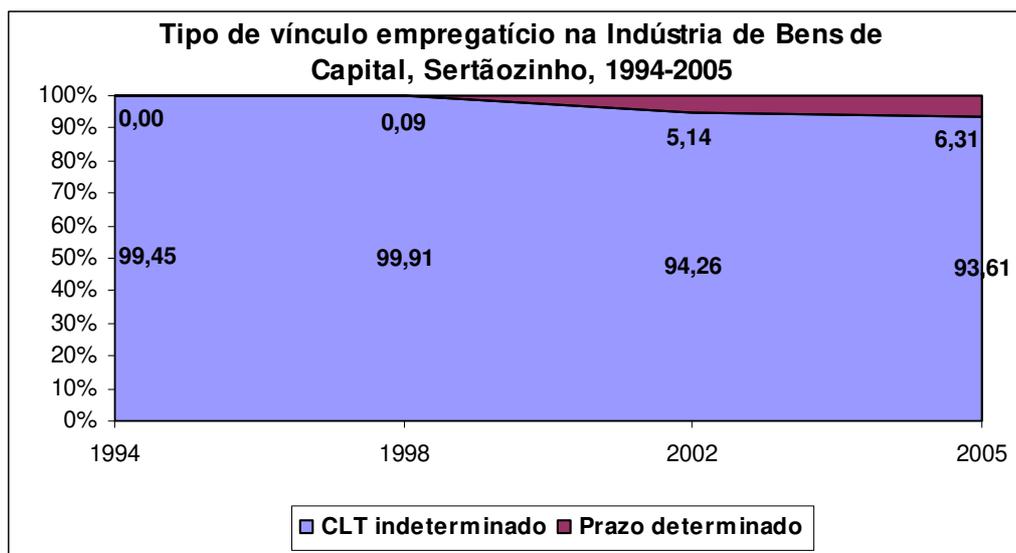
anos, exatamente o aumento dos contratos temporários em relação aos tipos de vínculos empregatícios adotados pelas empresas de bens de capital de Sertãozinho.

Tabela. 5 Tipo de vínculo empregatício na Indústria de Bens de Capital, Sertãozinho, 1994-2005

Tipo de vínculo empregatício	1994		1998		2002		2005	
	Nº Trab	%	Nº Trab	%	Nº Trab	%	Nº Trab	%
CLT indeterminado	1.625	99,45	1.138	99,91	2.448	94,26	2.507	93,61
Prazo determinado	0	0,00	0	0,09	149	5,14	169	6,31
Outros	9	0,55	0	0	0	0	2	0,07
Total	1.634	100,00	1.138	100	2.597	99,4	2.678	100

Fonte: Ras/MTE, 1994, 1998, 2002 e 2005.

Nota: consideramos Prazo Determinado todos os tipos de contrato indeterminados (trabalhador avulso, temporário, urbano vinculado a pessoa jurídica determinado, urbano vinculado a pessoa física determinado, por prazo determinado, por tempo determinado e por tempo determinado regido por lei estadual.



Dessa forma, conclui-se que esse tipo de iniciativa das empresas, somadas a outras formas de precarização, subcontratação e flexibilização do trabalho, inscritas nas novas determinações do mercado configuram um novo quadro à expansão do processo de acumulação do capital, pois:

Com o fim da subcontratação direta da força de trabalho, diminuem os chamados encargos trabalhistas (fundo de garantia por tempo de serviço, aviso prévio, contribuição previdenciária, décimo terceiro, férias, etc.) e o valor da remuneração do trabalho pago em formas de salários, além de deixar de serem onerosos para a empresa a contratação ou a demissão de trabalhadores, variando

de acordo com as demandas do mercado. Isso tudo com amparo legal para terceirizar e enquadrar esses trabalhadores em outras categorias profissionais que não aquelas das indústrias contratantes (MARCELINO, 2004, p. 29-30).

Portanto, se isso tem sido uma prática nova das empresas sertanezinhas como mais um resultado do processo de reorganização do capital ocorrido na cidade durante os anos de 1990, então cabe investigar, em que pese os efeitos da reestruturação produtiva: *quais as alterações provocadas sobre a subjetividade e organização dos trabalhadores, que modificaram a postura política do Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho nos anos de 1990?*

4.3 Relatos, visões e impactos da reestruturação produtiva

Sabe-se que desde meados da década de 70, o sistema capitalista vem operando no mundo uma grande reestruturação produtiva, permanecendo desde o início o objetivo de se criar um mundo produtivo plenamente racional, tendo a flexibilização e precarização do trabalho e do emprego impactos profundos sobre a subjetividade operária, de modo a atingir, por um lado, o menor atrito possível no circuito reprodutivo do capital, e por outro, instaurar um novo padrão de acumulação capaz de intensificar o processo de valorização do capital em detrimento do trabalho.

Desse modo, o que se assiste nesse processo é à reorganização do mundo do trabalho segundo os princípios da lógica capitalista, que se impõem ofensivamente sobre os trabalhadores. Como resultado, visualiza-se, portanto, o enfraquecimento e subordinação das forças sociais do trabalho às determinações mais nefastas do totalitarismo do sistema produtor de mercadorias.

Assim, há a extensão do ciclo reprodutivo do capital para além dos portões da fábrica que, reorganizada para valer os seus imperativos, permite notar a quebra e a fragmentação da solidariedade operária, de modo a dissolver todo e qualquer corporativismo setorial existente no mercado de trabalho, o que implica na diluição de qualquer antagonismo social manifesto nas relações sociais em que estão imersos os trabalhadores (DEL ROIO, 1995).

Diante disso, o que se tem percebido a partir dos inúmeros estudos acerca da reestruturação produtiva operada nas indústrias nacionais e na Dedini em particular, após ter incorporado a Zanini, é que a racionalização produtiva voltada para a obtenção de maior flexibilidade tem por objetivo ampliar a capacidade produtiva do capital, reduzindo custos e intensificando o ritmo da exploração do trabalho por meio da incorporação de novas tecnologias e novos métodos de organização da produção. Para tanto, segundo Dedecca (1996), exigem-se novas relações de

trabalho que, transformadas conforme os desígnios do capital, representam garantias de maior flexibilização no uso da força de trabalho.

Assim, é importante ressaltar que o processo de reestruturação produtiva implementado na Dedini S/A Indústria de Base de Sertãozinho não seria possível se as mudanças nas relações de trabalho não tivessem ocorrido durante os anos de 1990. Embora essas mudanças tenham sido exigidas pelos empresários brasileiros desde meados dos anos 70, conforme assinala Cláudio Dedecca (2000), será apenas nos anos de 1990, a partir do governo neoliberal de Fernando Collor e FHC, que se realizarão mudanças substantivas em torno das relações trabalhistas. Nesse momento, verifica-se que de maneira progressiva,

(...) perdem importância os contratos e acordos coletivos nacionais por setor e ganham importância os acordos por empresa, que vão se moldando às necessidades de cada uma delas. Não são mais as empresas que se adaptam às características gerais do uso do trabalho. Ao contrário, os contratos e acordo de trabalho estão se moldando às características específicas de cada uma das empresas (DEDECCA, 2000, p.05).

Portanto, as alterações das relações trabalhistas no Brasil correspondem apenas a alguns aspectos do que consiste a totalidade da reestruturação produtiva, entendida como o momento da nova ofensiva do capital contra o trabalho. Se isso é verdade, então de que forma podemos observar tal ofensiva na realidade do caso da Zanini ao longo dos anos 90?

O estudo aqui realizado acerca da Zanini S/A comprova – como já descrito anteriormente – que a reestruturação produtiva engendrada nessa empresa é sim uma nova etapa do processo de acumulação do capital. Mas é, ao mesmo tempo, uma nova forma de subsumir os trabalhadores à lógica da sociedade regida pelo capital. Para isso, o sistema capitalista individualizou o trabalho através da introdução de novas tecnologias ao processo produtivo, deu novas formas à organização e gerenciamento do processo de trabalho, implicando assim numa posterior expropriação da subjetividade operária que passa a ter invadida não mais a mão, mas também a mente do trabalhador (DEL ROIO, 1995).

Nessa perspectiva, apresentamos os impactos que tal processo gerou sobre os trabalhadores metalúrgicos da Zanini e Dedini durante as transformações produtivas engendradas nessas empresas. Em outras palavras, trata-se agora de analisar como esses operários perceberam e assimilaram as alterações produtivas e organizacionais provocadas em seu trabalho pela reestruturação capitalista.

De início vale a pena recuperar, para os objetivos que nos propomos aqui, um argumento desenvolvido anteriormente, isto é, já destacamos que a reestruturação produtiva iniciada com a fusão entre Zanini e Dedini objetivou, num primeiro momento, o enxugamento do quadro de funcionários, para num segundo instante operar as alterações organizacionais, visando a ampliar a capacidade de produção e controle sobre o trabalho. Salientamos, então, que isso se deu na medida em que a Zanini desapareceu e conforme se alteravam as relações entre capital e trabalho no interior da nova empresa, mas agora controlada exclusivamente pela Dedini.

Desta forma, objetiva-se, com isso, revelar as mudanças provocadas pela incorporação dos novos métodos produtivos de inspiração japonesa sobre a cotidianidade dos trabalhadores, que se contrapõe, num primeiro instante, mas que tão logo é assimilada, passa não só a complementar, mas reforçar e intensificar a organização taylorista do trabalho¹³².

Cabe destacar, portanto, que dentre os efeitos provocados pela desestruturação da Zanini, encontram-se alguns que foram capazes de desestabilizar a consciência operária dos metalúrgicos sertanezinos, isto é, tanto os fenômenos que geraram a fragmentação operária quanto os atrasos no pagamento, a redução de salários, ou até mesmo o desemprego consistiram em mecanismos predeterminados da reestruturação produtiva. Porque, a partir daí, tornou-se possível ao capital reorganizar a fábrica de acordo com seus novos padrões de acumulação, restando à classe trabalhadora dos metalúrgicos sertanezinos apenas a assimilação e adequação às novas exigências (empresariais) do mercado em face da crise do emprego provocada pela ofensiva neoliberal no Brasil e pela reestruturação do capital na década de 1990.

Portanto, desse ponto de vista, é possível visualizar de que forma os trabalhadores entrevistados que permaneceram na empresa após a fusão tiveram o cotidiano de trabalho alterado pela reestruturação implementada na empresa desde o final dos anos de 1990.

¹³² É importante assinalar a esse respeito que em vez de romper com os princípios básicos do taylorismo, o toyotismo prolongou-os no que diz respeito à intensificação do trabalho, aplicando-os de maneira inovadora aos problemas específicos do trabalho industrial. Assim, de acordo com João Bernardo, “o toyotismo aproveitou todos os resultados do taylorismo no que dizia respeito à análise do processo de trabalho nos seus componentes elementares, e levou esses resultados a um estágio mais avançado, alterando os métodos de enquadramento e de mobilização dos trabalhadores e desenvolvendo a análise dos elementos componentes não só do processo de trabalho físico, mas igualmente do intelectual” (2004, p. 86). Ricardo Antunes afirma, nesse sentido, que mudanças organizacionais invadem o universo fabril, gerando uma mescla de processos produtivos ou mesmo a substituição das formas clássicas do taylorismo/fordismo pelo toyotismo ou por formas mais flexíveis de produção e intensificação da exploração do trabalho (ANTUNES, 2002). Esta tem sido a dinâmica do capitalismo contemporâneo, isto é, organizar estrategicamente os processos produtivos conforme suas necessidades de acumulação.

Partindo do relato de um dos encarregados de seção mais importantes da fábrica, o Sr. Rodrigues, chefe da caldeiraria, podemos afirmar que a introdução dos métodos japoneses de produção encontrou alguns obstáculos. Não havia no quadro de funcionários trabalhadores preparados (treinados e qualificados) para as atividades requisitadas pelas novas regras produtivas. Era preciso moldá-los, qualificá-los e treiná-los conforme as novas orientações da gestão. Com isso, percebe-se que a reestruturação da fábrica se desenvolveu lentamente. A razão para isso se deve, obviamente, à crise econômica do país nos anos de 1990 e que se estendeu por diversos setores da produção industrial, atingindo em cheio as indústrias metalúrgicas e de bens de capital.

Todavia, tão logo se visualizou a recuperação desses setores, impulsionados pelo aparecimento dos carros *flex fuel*, que por sua vez demandaram uma maior quantidade de álcool no mercado, surgiu a necessidade de se intensificar rapidamente o processo de reestruturação produtiva nas indústrias de bens de capital¹³³. Afinal, com o aquecimento do setor, novas demandas seriam geradas, o que, do ponto de vista capitalista, corresponderia a novas margens de lucro, desde que, segundo as determinações do mercado, se ampliasse a capacidade produtiva sem a contratação de novos trabalhadores. Destarte, a reestruturação produtiva se processou.

Assim, no primeiro plano destacam-se as estratégias adotadas pela Dedini quanto à incorporação de novas tecnologias, com a compra, por exemplo, de novas máquinas CNC e de oxiplasma¹³⁴, capazes de elevar a produtividade de determinados setores da fábrica, intensificando, por assim dizer, o ritmo de trabalho. Paralelamente a essas novas tecnologias, desenhou-se, de acordo com os novos planos de gestão da empresa, novas relações de trabalho em seu interior a partir de novos modelos de organização do trabalho, inspirados no toyotismo. Com isso, reestruturou-se também as relações entre capital e trabalho, a saber, as relações entre chefia e trabalhador sob os auspícios do capital¹³⁵.

¹³³ Malgrado a recuperação visualizada com a reação da agroindústria canavieira, é preciso destacar que após a fusão a Dedini já buscava variar sua produção, buscando tornar-se menos dependente do setor sucroalcooleiro, levando-a a inovar em termos tecnológicos e de produtos, pois, segundo a entrevista concedida por seu diretor geral em Sertãozinho, a empresa precisava buscar novos mercados.

¹³⁴ São máquinas de comando e controle numérico, dedicadas ao corte de chapas de aço com amplas espessuras e tamanhos. Sua produtividade é incrivelmente maior do que as máquinas convencionais, o que explica a sua introdução na primeira fase (preparação) do processo produtivo de montagem e caldeiraria.

¹³⁵ Isto mostra que a contemporaneidade, conforme Teixeira (2005), tem sido marcada por uma consciência de ruptura, que propaga a idéia de que o mundo mudou e que o novo que surge não traz mais nenhum vestígio do passado, isto é, no que diz respeito às relações de produção está surgindo novas formas de organização e gerenciamento do processo de trabalho que não lembram mais os princípios de padronização, especialização, sincronização e de centralização, que configuravam e alicerçavam a antiga estrutura do processo produtivo.

Segundo os relatos dos trabalhadores entrevistados, podemos perceber, tanto nas falas de chefes de seção quanto de inspetores e trabalhadores, a positividade acerca das mudanças nas relações entre estes e a estrutura de comando do capital.

Assim, indagado a respeito de como são as relações dos trabalhadores com a chefia na Dedini, comparando com a época da Zanini, o Sr. Gomes, soldador aposentado, e há 34 anos na empresa, destaca que

No tempo da Zanini, eu não sei se eram muito pressionados, porque quando se falava que tinha que fazer alguma coisa, não tinha como não fazer, não queriam saber se a escada estava ruim, tinha que ir lá e fazer, não tinha conversa. Hoje não, se há a dificuldade de ferramenta, por exemplo, o encarregado diz: 'então vamos ver onde tem essa ferramenta e vamos comprar'. Antigamente, quando o encarregado falava para fazer uma coisa, tinha que ser feita. Era muito diferente. O encarregado parecia um policial, nem o policial se compara ao encarregado daquela época, pois se o olhasse, você já corria e ia fazer. Se a gente fosse ao banheiro e parasse para conversar com alguém, bastava uma olhada do encarregado e já saíamos correndo, porque ia colocar-nos de gancho, esse era o negócio dele. Hoje não, o encarregado mudou, a cabeça mudou, ou se tornou uma família, porque se fala que a Dedini é uma família. Hoje é difícil você ver um encarregado falar brutalmente com alguém. Mudou totalmente, porque tudo vai evoluindo, a própria preparação do encarregado mudou, porque antigamente bastava a frequência do encarregado. Hoje não, eles são preparados¹³⁶.

Há duas conclusões, portanto, que se podem tirar desse depoimento. A primeira é que ele mostra o quão rígida e autoritária era a estrutura de comando do capital na Zanini. Conseqüentemente, verifica-se aí um forte controle sobre os trabalhadores, exercido por uma estrutura ocupacional altamente burocratizada e verticalizada, a partir da qual o capital conseguiu, durante anos, ampliar seus ganhos produtivos. A segunda tem a ver com a não menos despótica, mas sutil, nova forma de relação (dominação) estabelecida entre trabalhadores e chefia, isto é, entre capital e trabalho no interior da fábrica¹³⁷. Essa nova forma de relação é traduzida pelos trabalhadores como uma “mudança de mentalidade”¹³⁸. Desnecessário dizer,

¹³⁶ Entrevista com o Sr. Gomes, 2007.

¹³⁷ Trata-se, portanto, da celebração de uma nova realidade emergente como uma época em que o trabalhador pode resgatar sua liberdade, pois imagina que ele se tornou senhor de suas ações, o que o faz capaz de impor sua vontade sobre o automatismo do processo de trabalho. Isto quer dizer que conforme o trabalho se organiza em equipes de trabalhadores acredita-se que este passa a dominar suas atividades controlando a velocidade e o ritmo do processo produtivo (TEIXEIRA, 2005).

¹³⁸ Mudança esta que traz em seu seio o terreno movediço da colaboração para com o capital, isto é, a fábrica passa a ser vista, por esta ótica, como a casa do trabalhador, para a qual todas as suas forças devem estar canalizadas, porque se reproduz aí a idéia de família e de cuidado. Enfim, trata-se de uma poderosa ideologia capaz de subverter qualquer antagonismo inerente à relação entre capital e trabalho numa relação harmônica entre patrão e empregado, criando

portanto, que se trata, na verdade, dos impactos que a reestruturação produtiva tem causado sobre a subjetividade e consciência operárias¹³⁹.

Seguindo na mesma esteira do relato acima, mas enfatizando com veemência essa nova mentalidade que surge a partir da reestruturação produtiva, o depoimento de outro encarregado de seção, criado e formado dentro da Zanini, o Sr. Sarti relata sua visão acerca das mudanças processadas no seio das relações entre chefia e trabalhadores. Segundo ele,

Antigamente era o chefe linha dura. Na época, havia a pressão para entregar a peça e não poderia haver falhas, pois você poderia ser mandado embora. Hoje há uma mentalidade diferente. Antigamente a pessoa tinha certa dificuldade não se procurava ajudar. Como o mercado estava cheio de gente, era muito mais fácil trocar do que melhorar uma pessoa (...) Hoje há vários cursos que fazemos que mostram uma outra realidade, porque existem as pessoas que têm dificuldades, outras que se saem melhor porque têm mais conhecimento e facilidade, então há mais preocupação em ajudar do que mandar embora. Isto só em último caso, quando o cara infelizmente provoca e não está mais a fim de fazer parte do grupo. Hoje nós trabalhamos em equipe. Se ela não vai bem, a empresa não vai bem. Então trabalhamos numa equipe com todos ajudando, trocando conhecimentos. O relacionamento é mais humano, e nós fomos treinados para isso também, porque antigamente os encarregados faziam a linha do patrão, era linha dura mesmo, não tinha conversa, o que o encarregado mandava tinha que fazer, não havia conversa¹⁴⁰.

Enquanto encarregado e chefe de seção, o Sr. Pedro destaca que tais mudanças se processaram também em decorrência da preparação e do treinamento que os encarregados passaram a ter na empresa. Isto é, são novas formas ideológicas criadas pelo capital para motivar os sujeitos (chefes de comando, no caso) subjetivamente para a dominação. Dessa forma, são

assim, uma ilusão sobre a cabeça e mente dos trabalhadores. Significando, portanto, uma nova visão de mundo sobre a fábrica a partir da qual o trabalhador, incorporando a idéia da fábrica como família, passa a defender o seu patrão. Esta relação se instaura conforme o aparecimento da “gestão comunicativa” em que trabalhadores e administradores passam a se reconhecer como parceiros portadores de igual dignidade discursiva, isto é, de igual capacidade de tomar posição sobre a organização do processo produtivo (TEIXEIRA, 2005). Portanto, a partir da cooptação de sua subjetividade o trabalhador passa a se ver como o controlador do processo de trabalho capaz de programar o sistema e pô-lo em movimento com suas próprias forças.

¹³⁹ Entendemos subjetividade e consciência operária tal como Marcelino (2004) e Silveira (1989) como sendo um conjunto de expressões e valores, crenças, sentimentos e memórias construídas individualmente ou coletivamente em um processo histórico em que interagem as estruturas objetivas da realidade e as significações culturais que os homens criam e recriam ao longo de sua existência histórica. Trata-se, portanto, de dois momentos interdependentes que se unem numa unidade do diverso como dimensões determinantes e determinadas da totalidade concreta em que se realizam as ações humanas.

¹⁴⁰ Entrevista realizada em 16 de abril de 2007, com Sr. Sarti, encarregado de produção e há 27 anos na empresa, desde a época da Zanini.

treinados para fazer com que os trabalhadores possam aderir a essa “nova mentalidade” em questão. Nessa perspectiva, alega-se que a qualidade da mudança se deu para melhor, ou seja,

A cabeça está mais aberta para a mudança. Nós acompanhamos o mercado. Tem hora que você tem que acelerar mais. Tem que ter visão, não é só caldeirar, mas tem que fazer alguma coisa a mais, o trabalhador tem que facilitar para ele próprio trabalhar (...) Hoje nós somos mais abertos para conversar, participamos e se precisar pegar em ferramentas, também pegamos para mostrar que dessa forma é muito mais fácil trabalhar. Hoje se discute muito antes de começar a montagem do equipamento. A diferença de antigamente é que os caldeireiros já eram preparados, por isso o encarregado quase não se envolvia, porque o caldeireiro já sabia trabalhar, mas sempre do mesmo jeito. Hoje não, a gente discute e participa mais, por isso está muito mais fácil o relacionamento¹⁴¹.

Não se pode deixar de considerar, por conseguinte, que essas mudanças sublinhadas pelos relatos acima revelam, na verdade, os artifícios criados pelo capital para regular os conflitos, de modo a reduzir o antagonismo no interior da fábrica. Isto é, antes, na época da Zanini à que se referem os entrevistados, os conflitos nas relações de trabalho existiam à medida que havia hierarquia e a posição social de cada sujeito na fábrica se diferenciava a partir das relações de poder em seu interior. Atualmente, como salientaram os depoimentos, parece não haver diferenciação entre chefes, encarregados e trabalhadores. E isso faz parte das novas estratégias de gestão colocadas em prática, cuja finalidade consiste em reduzir as diferenças hierárquicas para incentivar as iniciativas e participação dos trabalhadores na gestão da produção.

Dessa forma, confirma-se a estratégia do sistema de ir além da exploração do saber-fazer empírico do trabalhador. Com as novas práticas de gestão, expropria-se também a sua subjetividade, envolvendo-a como força motriz do processo de valorização do capital na dinâmica da sociedade contemporânea.

No que concerne às novas relações estabelecidas entre chefia e trabalhadores, que confirmam o perfil da nova gestão da empresa, o supervisor de qualidade da Dedini, Sr. Pedro, afirma a positividade das mudanças nas relações de trabalho para o capital:

(...) hoje, eu converso com os meus funcionários com o olho no olho. Na época (da Zanini) para falar com o meu gerente, eu tinha que marcar hora, bater na porta, as pessoas eram mais isoladas da gente (...) Eu acho que isso só afasta o pessoal de baixo do pessoal de cima, o que é ruim para a empresa. O fruto vem de quem está lá no chão. Se você for à Dedini domingo de manhã, tudo aquilo é

¹⁴¹ Entrevista com o Sr. Sarti, 2007.

um monte de ferro parado. Se não tiver as pessoas... negativo (...) Naquela época, tínhamos medo de nossos encarregados, éramos muito procurados, caçados na verdade. No controle de qualidade, que era uma área mais técnica, ainda tínhamos certa liberdade, mas o operador de máquina com o encarregado era uma tortura. Hoje mudou tudo, é totalmente diferente, para melhor. Existe o diálogo. Naquela época era só monólogo, manda, faz e pronto. Tanto é que você pode ver o histórico de greves. Acabou.¹⁴²

As posturas dos encarregados e dos supervisores convertem-se, portanto, em formas manifestas do capital garantir a gestão dos conflitos no interior da fábrica por meio de práticas adotadas que buscam ocultar as contradições inerentes às relações de trabalho estabelecidas no chão-de-fábrica.

Tais práticas voltadas à regulação dos conflitos no interior da organização capitalista têm como objetivo:

- 1) possibilitar e fundamentar a reprodução de valores para permitir a interiorização de certas condutas e ao mesmo tempo dos princípios que as legitimam;
- 2) incorporar concretamente os valores de consideração à pessoa e de eficácia que legitimam suas práticas e ocultam os objetivos reais da organização capitalista;
- 3) subordinar o indivíduo à organização através das vantagens que são concedidas em contrapartida de seu trabalho;
- 4) transformar o máximo de energia individual em força de trabalho pelos dias da carreira;
- 5) colocar em prática uma política de gestão de afetos que favoreça o investimento inconsciente e maciço na organização e sua influência sobre o aparelho psíquico dos indivíduos;
- 6) e, por fim, individualizar as relações do indivíduo (trabalhador) à organização. O sucesso individual é valorizado em detrimento da solidariedade, e busca-se com isso evitar e desmantelar as reivindicações coletivas (MELO, 1985, P. 166-167).

Essas são, portanto, as estratégias adotadas pelo capital para viabilizar a intensificação da extração de excedente de trabalho. O modelo que se tornou paradigma mundial, responsável por elevar a produtividade, intensificando o ritmo de trabalho e combinando tecnologia,

¹⁴² Entrevista realizada em 18 de março de 2007, com o Sr. Pedro, supervisor do controle de qualidade na Dedini e há 28 anos na empresa.

reorganização e flexibilização do processo de trabalho tem no toyotismo/ohnoísmo a expressão mais cabal da nova dinâmica do capitalismo contemporâneo.

A propósito das características desse modelo, é preciso considerar o contexto particular de nosso objeto de pesquisa em relação às práticas adotadas no período de reestruturação, que se deu, desde o início da fusão entre Zanini e Dedini, com a introdução dos métodos flexíveis de produção, inspirados no toyotismo.

Não obstante, cabe destacar que se a reestruturação da Dedini se intensificou nos últimos anos conforme se recuperou sua capacidade produtiva, não se pode desconsiderar o período anterior a essa intensificação, pois não seria impróprio dizer, conforme Eurenice Oliveira, que os enxugamentos das empresas e as reduções de pessoal, tal qual ocorreu com a Zanini desde final dos anos de 1980, intensificando-se nos anos de 1990, não significaram medidas de urgência para diminuir custos operativos no tempo da crise. Ao contrário, consistiram numa prática estrutural exclusiva do toyotismo, que pode ser traduzida como “máquina de produzir desempregados” (OLIVEIRA, 2004).

Ou seja, baseada em princípios que orientam os métodos toyotistas de produção: automação, gerenciamento *Just in Time* (JIT), trabalho em equipe, flexibilidade da força de trabalho, subcontratação e gerenciamento participativo pode-se afirmar que a Zanini, num primeiro momento, e a Dedini posteriormente, organizaram suas adaptações a essa nova forma de organização do trabalho, visando a inserir-se no contexto do novo padrão de acumulação flexível do capital.

A esse respeito, os depoimentos a seguir são muito elucidativos quanto a maneira como se processaram as alterações produtivas na Zanini e Dedini em seu período de reestruturação. Assim, na segunda metade da década de 1990, segundo a visão do supervisor de qualidade, Sr. Pedro, responsável inclusive pela avaliação da qualificação dos trabalhadores contratados pela empresa, ocorreram muitas mudanças:

A principal mudança é que a Dedini também tinha muito erro de produtividade, assim como a Zanini, tanto é que as duas estavam muito ruins. Então foi feito muito treinamento sobre ganho de produtividade. Eu, por exemplo, tive chance de ir ao Japão em 2002 para participar do KPS (Kawazaki Production Sistem), que é uma maneira de se trabalhar em linha, ou seja, colocar as máquinas que vão trabalhar naquele produto, naquela célula, porque era muito “bagunçado”. Para você fabricar uma peça, 70% do tempo era para o transporte. Imagine fabricar um eixo de moenda, que deve ser feito em 20 horas e ele ficar 14 horas andando,

um absurdo nos dias de hoje. Ele tinha que passar por essa máquina, por uma outra que estava numa outra ala, depois tinha que descer na outra. Foi uma grande mudança, a produção em célula.

Seguindo a definição de como se processaram tais mudanças organizacionais e produtivas, o depoente destaca ainda, que:

Ocorreu, e hoje em dia é assim, tanto é que estamos comprando máquinas novas para modernizar o parque. A máquina não entra em qualquer lugar, se ela tem que entrar num lugar, faz-se um estudo de layout para ver se ela vai caber. Não adianta você comprar uma máquina que não vai caber. Alguma coisa é mudada, criam-se até células novas. Hoje em alguns barracões que estavam inativos, estamos criando células novas neles¹⁴³.

Nesse sentido, ele sublinha que as mudanças são discutidas com os trabalhadores para saber qual a melhor forma de se alterar o espaço produtivo, quando se busca a introdução de novas tecnologias com a incorporação de novas máquinas ao processo produtivo. Isto quer dizer, portanto, que a “gestão participativa” dos trabalhadores se faz não apenas no processo produtivo e em seu desenvolvimento, mas também na própria forma e concepção da reestruturação produtiva, que se realiza mediante a objetivação da subjetividade operária.

Assim, segundo João Bernardo, o toyotismo não se limita a encorajar a participação consciente dos trabalhadores, incorporando-a ao processo de trabalho. A alteração processada nas cadeias de montagem, substituindo a seqüência de trabalhadores individualizados por pequenos grupos de trabalhadores, foi uma das formas pelas quais se passou a aproveitar a iniciativa dos trabalhadores (BERNARDO, 2004). Dessa forma,

O toyotismo aproveitou todos os resultados do taylorismo no que diz respeito à análise do processo de trabalho nos seus componentes elementares, e levou esses resultados a um estágio mais avançado, alterando os métodos de enquadramento e de mobilização dos trabalhadores e desenvolvendo a análise dos elementos componentes não só do processo de trabalho físico, mas igualmente do intelectual (BERNARDO, 2004, p. 86).

Ou seja, ao mesmo tempo em que se exige a participação dos trabalhadores para se intensificar os ganhos produtivos, destacam-se também alguns elementos tayloristas que marcam

¹⁴³ Entrevista com o Sr. Pedro, 2007.

o controle sobre o trabalho, dos roteiros de fabricação elaborados pelo centro de comando do capital. É o que se pode observar a seguir, segundo o Sr. Pedro:

Exemplo bastante significativo que não tínhamos na fábrica é o que chamamos de folha de processo. Então, dava-se um desenho na mão do operador e dizia: “você tem que fazer isso”, e ele fazia do jeito que ele achava melhor, o que chamávamos de experiência. Mas hoje, aliado à experiência ocorre o que a gente chama de ganho de produtividade. Hoje existe um pessoal que pensa antes, mastiga e joga na fábrica, ou seja, folha de processo: você tem que pegar essa peça, cerrar no tamanho dela, fazer uma solda aqui, e depois fazer um ensaio, como uma receita de bolo. Isso vai para a fábrica. Às vezes acontece algo interessante. Normalmente as pessoas que fazem essa “receita de bolo” são pessoas experientes que já trabalharam na fábrica, mas de vez em quando ela erra, e o encarregado vai lá e fala: “Isso aqui não funciona não, você tem que fazer isso e isso”...Ele revisa a folha e devolve. Isso, no meu entender, foi um dos maiores ganhos que nós tivemos¹⁴⁴.

Com isso, as alterações que se seguiram no interior do processo de trabalho foram inúmeras, passando inclusive pela reorganização do espaço produtivo, ao qual os operários também tiveram que se adaptar na medida em que implicava na reorganização do trabalho a partir dos novos métodos de produção, aplicados com a reestruturação. O Sr. Gomes dá declarações bastante esclarecedoras a respeito do antes e do depois da reestruturação do processo de trabalho na fábrica. Segundo ele, na fábrica:

Chega a chaparia, há o setor de oxi-corte e calandra. Antes pegava-se a peça e levava-se aqui, depois traçava-se e levava-se lá, e depois voltava-se aqui, onde se fazia alguma coisa e jogava-se lá para calandrar. Hoje não é mais assim, a peça sai do oxi-corte e já entra na calandra, pegando o formato da peça, e ali na mesma ala soldamos. Antigamente a peça era transportada por toda a fábrica com tratores e carretas (...) Na Zanini, a peça saía da fundição, passava para a traçagem, e para um outro barracão onde ia ser usinada, depois ia para a pintura e só então voltava para a montagem. Isso mudou muito na Dedini, é como se fosse uma linha de montagem. Na minha área... a gente monta, por exemplo, vaso de pressão, vem a chapa, já do pátio do maçarico e chega até a nossa área, pega o formato e já é soldada ali, montada e preparado. Fazem-se os testes hidrostáticos, raios X, ultra-som e inspeções, tudo no mesmo local. Há uns tempos atrás, a peça e muitos equipamentos andavam a fábrica inteira. Aí houve uma grande mudança, porque concentraram tudo, você não tem que ficar andando atrás da peça (...).¹⁴⁵

¹⁴⁴ Sr. Pedro, 2007.

¹⁴⁵ Entrevista com o Sr. Gomes, 2007.

Portanto, são detalhes acerca do processo de trabalho que revelam a validade de uma pesquisa empírica como a que se empreende, pois ela possibilita desvelar, partindo das informações captadas em entrevistas, o que está oculto nas relações aparentes entre capital e trabalho. Dessa forma, é possível mergulhar na subjetividade operária como fonte histórica das experiências vividas, e que tão logo são incitadas revelam-se importantes referências a partir das quais podemos fundamentar nossa investigação sociológica.

Assim, conseguimos, a partir dos relatos orais dos sujeitos, entender a forma pela qual se desenvolveu a reestruturação do processo de trabalho na Zanini e Dedini desde a época da fusão.

É sabido, como já assinalamos, que algumas das orientações do método toyotista de produção não vingaram na Zanini e muito menos na Dedini, por conta de serem indústrias manufatureiras, com mix de produtos bastante diversificado. De acordo com o Sr. Pedro,

O Kanban não funcionou bem, porque a diversidade do nosso setor é muito grande. Eu vi lá no Japão, na fábrica de motocicletas da Kawazaki, o Kanban funcionar quando o produto é seriado, igual. Em indústria automobilística é que ele é muito usado, mas na Dedini, na Zanini, em qualquer indústria de Sertãozinho, o produto é muito variado, então o pessoal não está preparado para trabalhar com isso, esse é o grande problema (...) “Mas ele funciona?”. Sim, ele funciona, mas não redondamente (...) no nosso caso não, os produtos são muito diversos.

Malgrado a indústria de montagem do tipo da Zanini e Dedini apresentar dificuldades quanto à introdução de algumas orientações do toyotismo, não se pode dizer o mesmo a respeito da qualidade total. Aliás, esta passa a ser um dos núcleos centrais da reestruturação produtiva, pois se trata de uma exigência elementar das novas determinações do mercado, sobretudo no que se refere à necessidade das empresas se inserirem no mercado externo. Portanto, como não poderia deixar de ser, essa foi a mudança mais significativa do ponto de vista capitalista ocorrida sobre os trabalhadores da Zanini e da Dedini. Tanto é verdade que isso é enfatizado por todos os trabalhadores (entrevistados) da empresa quando se referem às mudanças mais importantes ocorridas em seu trabalho.

Em outras palavras, das principais alterações organizacionais pelas quais passou a fábrica, a introdução dos CCQs (Círculos de Controle de Qualidade) foi a mais importante para a rentabilidade e organização do capital. Segundo a visão do Sr. Pedro, essas mudanças trouxeram maior possibilidade de ganhos produtivos para a empresa em virtude da eficiência alcançada por meio da participação dos operários nesse processo.

Ou seja, a propósito da reestruturação produtiva:

Hoje nós temos uma produção por célula. Por exemplo, célula de picador e sugador de cana é só numa ala, as máquinas ficam todas ali, a peça não fica andando mais; célula de rolos de moendas, só naquela ala, isso permaneceu e foi um negócio muito bom. Com a extinção do Kanban, foi criada as OFs (Ordem de Fabricação) que o operador vista, pois ele é o responsável. Outra coisa que permaneceu, foi introduzida e ninguém achou que ia funcionar, é o auto-controle¹⁴⁶.

Para a concretização de tais mudanças organizacionais, muitos trabalhadores foram treinados e qualificados seguindo as orientações do que Ângela Santana do Amaral definiu como sendo uma estratégia que envolve a socialização da idéia de partilhar com os trabalhadores a necessidade de adesão às propostas de mudanças requeridas pelo capital e cujas determinações residem na ofensiva articulada pelo capital na tentativa de responder às contradições que lhes são inerentes (AMARAL, 2001).

Assim, o Sr. Sarti destaca que:

Em 1998, nós fizemos um curso de operador-líder. Esse curso era o KPS (Sistema de Produção Kawazaki), porque na época nós estávamos ficando para trás e quando a situação normalizou, tinha que ver como a gente ia trabalhar. Foi aí que surgiu o Kaizen, como melhorias contínuas, e isso fez parte do treinamento que fizemos. O controle de qualidade sempre existiu, desde o início. Nós tínhamos alguns controles na área de preparação, que seria um nível intermediário, ou seja, cortava-se a peça, inspecionava-se e depois mandava-se para a montagem. Hoje não, o controle de qualidade controla somente os equipamentos prontos, porque temos o auto-controle, por isso que diminuíram muito os inspetores de qualidade (...)¹⁴⁷

Desse modo, segundo o Sr. Rodrigues, com o auto-controle,

a pessoa fabricava e ela mesma fazia a medição das dimensionais, assumindo a responsabilidade. Só então o controle de qualidade dava o aval final, fazendo a última verificação (...) Na verdade, com a garantia de qualidade, tudo o que está escrito você tem que exercer. Por exemplo, está escrito que você tem que gastar dez minutos para fabricar uma peça; se não gasta dez minutos, já querem saber o porquê. E o preenchimento do documento tem que ser correto, tem que ser da forma como estava escrito no processo. Foi quando começou a “pegar”, quando entrou o sistema da garantia da qualidade.

¹⁴⁶ Sr. Pedro, 2007.

¹⁴⁷ Sr. Sarti, 2007.

Portanto, visualiza-se aí uma nova forma de controle sobre o trabalho através da qual o capital amplia – e até mesmo substitui em alguns casos – a sua capacidade de exploração sobre o trabalho. Nisso, o CCQ cumpre um papel elementar na nova forma de organização do trabalho, isto é, o movimento automatizado da cadeia de montagem, tal qual descreveram as falas anteriores, continua a ditar o ritmo global das operações, criando a ilusão de que os trabalhadores estão no controle do processo, mas de acordo com João Bernardo,

(...) em vez de cada posto de trabalho corresponder a um único trabalhador, encarregado de uma tarefa simples e inteiramente pré-determinada, corresponde a um grupo de poucos trabalhadores que, dentro dos limites estabelecidos pela administração e pelo movimento da cadeia de montagem, tem a possibilidade de decidir a maneira como vai aproveitar o tempo (BERNARDO, 2004, p.85).

Dito de outra forma, significa que a reorganização operada no processo de trabalho da Zanini e Dedini a partir da incorporação da gestão da qualidade total por meio dos CCQs, concede, na verdade, um leque maior para a iniciativa dos trabalhadores, ampliando-se, assim, a exploração de seus conhecimentos técnicos e sua capacidade de gestão.

O depoimento do Sr. Sarti apresenta de forma clara os objetivos da empresa, que passam a ser incorporados pelos trabalhadores quando estes se ligam de corpo e alma, esforçando-se e assumindo em nome da empresa as novas estratégias para superar a concorrência. Afinal, os trabalhadores são aliciados pelo capital, provando, a partir da ideologia que associa a fábrica a uma família, que a eficiência e o sucesso da empresa dependem do esforço, dedicação, iniciativa e participação dos trabalhadores em colaboração com a empresa.

Em decorrência disso,

A prática dos CCQs revela que a prevalência do crescimento constante da produção instrumentalizou o coração e a alma do trabalhador como elemento ativo na guerra da concorrência, desenvolvendo-se, no sentido de enfrentar a efetiva competição entre concorrentes capitalistas, de um comportamento operário que fortalece e intensifica a competição entre trabalhadores no seio da empresa (OLIVEIRA, 2004, p.49).

Assim, o resultado dessas alterações processadas no interior da fábrica tem a ver, na verdade, com a redefinição dos fundamentos sobre os quais o capital subordina o trabalho a essas novas formas de controle. Isso se realiza, conforme já assinalamos através de estímulos à participação, à cooperação, à difusão da idéia da necessidade do sacrifício de todos para o

enfrentamento da crise. O caso da reestruturação ocorrida na Zanini após sua fusão com a Dedini é o exemplo mais cabal da forma pela qual o capital conseguiu construir uma subalternidade política dos trabalhadores. Dessa perspectiva, a co-gestão da crise passou a ser para os trabalhadores metalúrgicos de Sertãozinho em geral e da Zanini em particular – durante os anos de 1990 – o máximo de identificação com o discurso e a prática do capital. É a construção objetiva da “*desidentidade dos trabalhadores*” (AMARAL, 2001).

Essa expressão “*desidentidade dos trabalhadores*” pode ser observada no caso desta investigação a partir da constatação de que o capital vem operando transformações capazes de fragmentar os trabalhadores e suas organizações sócio-políticas. Um dos instrumentos criados com essa finalidade é a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) da empresa que surge como mais uma expressão das novas relações de trabalho adotadas no chão-de-fábrica. A propósito de nosso objeto de investigação isto é verdade conforme podemos verificar a partir do relato acerca dos incentivos concedidos pela empresa aos trabalhadores.

Hoje, além do PLR, um dos indicadores da meta é da não-qualidade. Toda segunda-feira é feita uma reunião de cinco minutos, que na verdade dura quinze. Todo encarregado pega o pessoal antes de começar a trabalhar e fala: “gente, essa semana nós temos que fazer isso... O ponto crítico é aqui, se errarmos aqui, nós não vamos cumprir a meta”. Se você entrar na segunda de manhã na Dedini, vai ver várias rodinhas, que, ao contrário das que existiam antigamente, são rodinhas em que os encarregados estão passando o trabalho da semana que vai começar. Antes disso, já tomaram um café da manhã, coisa que é um benefício, mas você pode falar: “Pô! Mas isso aí motiva?” Motiva. Muitos funcionários não têm o que comer em casa antes de trabalhar, então eles vão ao restaurante onde é servido pão com manteiga, suco, café e leite. A pessoa entra para trabalhar com a barriga cheia¹⁴⁸.

Essas reuniões dos CCQs ou células produtivas geralmente direcionam os trabalhadores para atingirem durante um determinado prazo as metas produtivas traçadas e assim poder bater os recordes de produção e vendas exigidos pela empresa. Isso implica, portanto, na defesa dos interesses do capital pelos trabalhadores, de modo a torná-los, ao mesmo tempo, gestores e executores dos objetivos de produção traçados pela empresa, isto é, são eles os responsáveis pela produção e suas conseqüências. Isso se tornou possível graças às novas técnicas de gestão da força de trabalho, decorrentes da estrutura produtiva mais flexível, que passa a adotar o trabalho em equipe, as células de produção, os times de trabalho, os grupos semi-autônomos, inteiramente

¹⁴⁸ Sr. Pedro, 2007.

voltados ao envolvimento participativo, mas que preserve em sua essência as condições do trabalho alienado e estranhado (ANTUNES, 2002).

Portanto, se essas mudanças se processam no espaço da fábrica, isto é, na materialidade das relações sociais (e de produção), elas também ocorrem na legislação trabalhista. Assim, a flexibilização que se impõe ao processo de trabalho também se impõe às leis que protegem o trabalho. Desta forma, os ataques desferidos pelas políticas neoliberais à classe trabalhadora brasileira nos anos 1990, por meio das políticas desregulamentadoras do trabalho, configuram um conjunto de mudanças orquestradas para desmobilizar suas instituições e representações sócio-políticas. Isto é, o contrato por tempo determinado, o trabalho em tempo parcial, a suspensão temporária do contrato de trabalho por motivos econômicos, o banco de horas, a participação nos lucros e resultados das empresas, a redução dos salários com redução da jornada (SILVA COSTA, 2005), entre outros, fazem parte do rol de políticas neoliberais orientadas para quebrar e fragmentar a resistência do trabalho às novas formas de acumulação do capital. Diante disso, quais as conseqüências sobre o Movimento Sindical e a mobilização dos trabalhadores sertanezinhos?

4.4 Da reorganização do capital ao desmonte do trabalho

Em meio aos surtos de crescimento econômico, à gestão despótica da força de trabalho no interior das empresas e o controle oficial rígido sobre os salários, emergiu durante o final dos anos 70 e início dos anos de 1980 uma intensa manifestação social das forças do trabalho, reivindicando, através das greves, sobretudo, dos metalúrgicos do ABC, autonomia e a desvinculação dos Sindicatos da tutela estatal, retomada dos direitos políticos e melhores condições de trabalho. Foi com esse espírito, que apareceu no cenário político nacional o *novo sindicalismo* que deu origem naquele momento ao PT e a CUT, importantes instituições (representativas) de luta dos trabalhadores.

Entretanto, se essa postura combativa se manteve ativa durante os anos 1980 em decorrência da defesa das reposições salariais, que levou o movimento sindical a participar inclusive de discussões políticas e ideológicas com os governos, tão logo se adentrou na década de 90 esta postura se modifica dando lugar a uma política de negociação e cooperação entre capital e trabalho (SILVIA COSTA, 2005).

Dessa perspectiva, as alterações processadas pela reestruturação produtiva nos anos de 1990: demissões em larga escala; envolvimento ideológico dos trabalhadores; inovações tecnológicas e organizacionais do processo de trabalho; migração de trabalhadores do setor industrial para o setor de serviços; flexibilização e precarização das leis trabalhistas; enfim, tudo isso desencadeou conseqüências nefastas sobre os níveis de sindicalização, o poder ideológico e de mobilização dos Sindicatos, gerando de certa forma novos desafios à organização sindical (Idem).

Diante dessa situação, podemos dizer, portanto, que as transformações geradas pelo capital com o objetivo de recuperar seus ciclos reprodutivos e intensificar o controle sobre o trabalho, impactaram profunda e concomitantemente a materialidade e subjetividade da classe trabalhadora. Se de um lado essas mudanças geradas no processo de produção do capital e na forma de organização do trabalho produziram efeitos devastadores sobre a materialidade do trabalho; de outro, elas atingiram a forma de ser da classe trabalhadora, na medida em que afetou sua consciência de classe bem como seus órgãos de representação sócio-política, os sindicatos.

Isso acarretou, de acordo com essa contextualidade na qual o sindicalismo está imerso uma profunda crise no interior de seu movimento. Podemos resumi-la, a partir das seguintes características: 1) crescente individualização das atividades laborais; 2) desregulamentação do mercado de trabalho; 3) esgotamento do sindicalismo participativo; 4) burocratização dos sindicatos; 5) individualismo no conteúdo de algumas ações sindicais (ANTUNES, 2000).

Essa crise fica evidente na estratégia sindical adotada nos anos 90, pois ela é diferente daquela desenvolvida durante a década anterior, na qual se assistiu, principalmente no ABC, a ascensão de um sindicalismo combativo, reivindicando melhores condições de trabalho e liberdade de organização diante do Estado autoritário. Esta forma de luta dos sindicatos se modificou. Na década de 90 ela é distinta porque a estratégia de atuação presente na agenda sindical passa a ser a defesa do emprego, a participação nos resultados, discussão de mudanças na gestão e organização do trabalho e flexibilização da jornada de trabalho (JÁCOME RODRIGUES, 2002).

Em Sertãozinho, as alterações na forma de atuação do Sindicato dos Metalúrgicos parece corroborar com essas mudanças de estratégias desencadeadas na década de 90. Vale dizer, todavia, que durante os anos 80, tal qual ocorreu no ABC, assistiu-se na cidade a uma intensa mobilização sindical e grevista dos trabalhadores metalúrgicos. Mas que em decorrência dos

impactos (sociais, políticas e econômicos), provocados pela desestruturação da Zanini, pela crise econômica e pela reorganização do capital (no setor metalúrgico) engendrou dificuldades de mobilização política e social para o movimento sindical sertanezino durante os anos 90.

Diante disso, por opção de suas lideranças e pressão do capital, o Sindicato dos Metalúrgicos de Sertãozinho decidiu mudar sua orientação política e ideológica, de modo a adequá-lo às novas determinações do capital instauradas pela reestruturação produtiva. Mas de que forma isso se desenvolveu no âmbito das transformações políticas e econômicas que atingiram os trabalhadores metalúrgicos sertanezinos na década de 90?

A partir do relato do Sr. Mário Garrefa, atual presidente do CEISE (Centro das Indústrias de Sertãozinho) podemos perceber de que forma se desenvolveu a luta de classes em Sertãozinho durante os anos 1980 e de que maneira o Sindicato dos Metalúrgicos se desmobilizou diante da pressão exercida pelo capital com demissões em massa de trabalhadores durante a crise do setor metalúrgico na cidade. Assim, com o objetivo de enfrentar o movimento sindical, o CEISE, entidade de classe, que organiza e representa os capitalistas sertanezinos:

(...) foi criado num momento de crise. Na década de 1970 nós chegamos a ter em Sertãozinho as maiores greves do país, era o ABC e Sertãozinho. Havia períodos em que parava primeiramente Sertãozinho para depois parar o ABC. A Zanini não quebrou por causa das greves. Eu acho que as greves foram apenas um momento, que tínhamos que passar para evoluir a relação capital/trabalho. Eu acho que foi fundamental, mas nós sentíamos a desorganização do empresário. Havia um Sindicato dos trabalhadores organizado, mas tinha os industriais desorganizados, cada um trabalhando pra si. Não havia referência nem ponto de partida. Não havia uma base de apoio (...) E aí a gente tinha que se organizar para poder enfrentar o Sindicato, porque se deixasse fechava e também quebrava as empresas, o que realmente aconteceu. Por mais que o Sindicato dos Metalúrgicos diga que não, aconteceu, por quê? Porque o outro lado estava fragilizado e foi neste momento que surgiu o CEISE para negociar (...) Então o Centro das Indústrias foi criado em função da necessidade de se organizar e discutir com os empresários o que poderia ser feito e até onde poderia chegar a indústria, os seus problemas econômicos e o futuro.¹⁴⁹

Desta forma, apesar do CEISE ter sido criado apenas com a finalidade de combater o Sindicato nos anos 80, seu papel se modifica, na medida em que as indústrias da cidade apresentam sinais de crise e desestruturação a partir da desaceleração do Proálcool. Com efeito, a estratégia da burguesia sertanezina representada pelo CEISE se alterou diante desta nova

¹⁴⁹ Entrevista realizada em 03 de abril de 2007 com o Sr. Mário Clóvis Garrefa, empresário e presidente do CEISE (Centro das Indústrias de Sertãozinho).

realidade. De acordo com o seu atual presidente, houve uma diretoria que inovou em termos de atuação da instituição:

(...) a gente veio com um pensamento um pouco diferenciado, o pessoal fez um trabalho fantástico e a gente via o CEISE apenas no momento de negociar greve e dissídio, pois não tinha muito o quê fazer. Havia poucos associados. Mas nós começamos a utilizar o CEISE de maneira diferenciada, um pouco mais política, para que pudéssemos buscar alternativas e sugestões para a indústria, porque era esta a finalidade.

Então, operaram-se aí os primeiros movimentos políticos, ideológicos e econômicos, organizados por empresários da cidade, para desmobilizar o trabalho e assim tornar livre o caminho para a reestruturação produtiva que se seguiu após a fragmentação dos trabalhadores – com as demissões em massa durante a segunda metade dos anos 80 e o início da década de 90 – e desmobilização do Sindicato. Isso se tornou possível a partir do momento em que estes aceitaram o pacto com o capital, que exigia a superação da crise, ainda que lhe custasse a demissão em massa de trabalhadores. Nesse sentido, a nova forma de atuação do CEISE seguiu as diretrizes elaboradas naquele momento para tentar cooptar a classe trabalhadora em face da ausência de alternativas oferecidas pelo Sindicato e trabalhadores organizados.

Assim, segundo Mário Garrefa, a instituição empresarial do CEISE operou mudanças em sua forma de atuação visando intermediar a relação entre trabalhadores e patrão, entre Sindicato e empresa. Nesse sentido, a crise que se abateu sobre a indústria da cidade de Sertãozinho precisava ser contornada. Para tanto, Estado (Prefeitura), capital (empresários) e trabalho (Sindicato dos Metalúrgicos) deveriam se reunir para superá-la. De acordo com o presidente do CEISE,

Foi quando nós sentamos, nos reunimos e decidimos fazer um pacto social. Convidamos o Sindicato, OAB, o comércio, bancos, e levamos todo mundo pra mesa para chegar ao seguinte: “cada um tem que dar uma contribuição, senão nós vamos praticamente afundar. Se todo mundo quiser apenas ganhar não vamos conseguir”¹⁵⁰.

O resultado disso é que, de fato, quem cedeu foram os trabalhadores que, demitidos, se sacrificaram e viveram, talvez, a pior crise do setor metalúrgico desde a emergência do capital industrial na cidade. Com isso, se submeteram às situações antes inesperadas, como viver

¹⁵⁰ Sr. Mário Garrefa, 2007.

de “bicos” ou até vender picolé na rua para sustentar famílias, conforme relatos colhidos durante a pesquisa. Por outro lado, o capital encontrou as bases sobre as quais edificou não apenas suas novas formas de acumulação, mas organizou e intensificou novas formas de dominação sobre os trabalhadores a partir do prejuízo de suas condições de vida em consequência do desemprego.

Então se divulgou a partir desse momento que Sertãozinho após a fusão da Zanini com a Dedini e com as novas empresas que surgiram a partir de muitos trabalhadores, entrava numa nova etapa de sua história. Proclamou-se, portanto, a *vocação* da cidade para o “*empreendedorismo*”, porque em Sertãozinho, segundo o Sr. Mário Garrefa (2007), “*não se compra indústrias*”, em Sertãozinho “*nascem indústrias*”, e essa, segundo ele, “*é a vantagem que a cidade tem em relação às outras*”.

O que se evidencia nesse depoimento do Sr. Mário Garrefa, mas que passou a ser uma visão dominante acerca do desenvolvimento industrial em Sertãozinho decorre de alterações no parque industrial sertanezino por causa do número de estabelecimentos industriais nascidos na cidade no período pós-desestruturação da Zanini ao longo dos anos de 1990 (ver em anexo organograma sobre as empresas que nasceram da Zanini). É o que podemos perceber com dados fornecidos tanto pelo IBGE, quando pela Fundação SEADE.

Tabela 6. Numero de Estabelecimentos Industriais por ano, Sertãozinho-SP	
Ano	Estabelecimentos Industriais
1991	X
1995	282
1996	286
1997	291
1998	285
1999	310
2000	301
2001	341
2002	278
2003	291

Fonte: SEADE. Org. Adriano P. Santos

Portanto, a idéia de vocação da cidade para o “*empreendedorismo*” está baseada na grande expansão industrial que vem ocorrendo na cidade desde o final dos anos 1990 com o surgimento de micro, pequenas e médias empresas. Assim, esta idéia se estendeu, após a desmobilização do Sindicato, aos trabalhadores, que passaram a acreditar nas novas formas de relação entre capital e trabalho (como já exposto nos itens 3.3 e 3.4 do capítulo anterior). Essas novas formas de relação entre capital e trabalho se ampliaram na medida em que, diante da crise dos anos 90, se tentou impor uma nova realidade aos trabalhadores, o compromisso social com o capital. Isto exigiu, portanto, uma total reestruturação do Sindicato dos Metalúrgicos que da CUT passou a ser filiado à Força Sindical, sob novas orientações políticas (participacionistas), atendendo às novas determinações patronais. Em outras palavras, significou, tal como pudemos perceber nos relatos de trabalhadores e sindicalistas, apresentados em capítulos anteriores, o abandono das antigas formas de luta e negociação e a substituição por regras “pactuadas” de negociação, nas quais as partes se reconhecem não mais como antagônicas, mas como parceiros de um projeto comum de sociedade.

Desta forma, operou-se na cidade uma cirurgia político-ideológica a partir da qual os trabalhadores deveriam abandonar seus antigos valores. Evidentemente, isto se deu na medida em que o capital conseguiu desmobilizar e transformar o Sindicato dos Metalúrgicos em agentes interlocutores de seus interesses¹⁵¹.

Cabe destacar, no entanto, que isso não se desenvolveu sem resistência. As greves, os movimentos contra o fechamento de departamentos produtivos (fundição), e até mesmo a possibilidade de uma cooperativa para administrar a Zanini durante a crise, surgiram como alternativas em meio ao torpor disseminado pelo capital. Mas este envolveu o trabalho no terreno “movediço” da colaboração, de modo a ganhar não apenas sua força, mas também seu espírito. Daí vale dizer que a “desindustrialização” em Sertãozinho é, na verdade, uma “reindustrialização”, e o desaparecimento da classe operária corresponde a uma “expansão sem precedentes da classe trabalhadora” que, como se pode perceber, se reestruturou internamente¹⁵² (BERNARDO, 2004).

¹⁵¹ É importante notar que não se isenta aqui os sujeitos de responsabilidade por suas escolhas. O que significa dizer que a desmobilização do Sindicato dos Metalúrgicos, apesar das pressões econômicas, políticas e ideológicas exercidas pelos confrontos com o capital, tem a ver também com as decisões de seus líderes diante das circunstâncias políticas e econômicas e históricas determinadas.

¹⁵² Podemos destacar esse fato visualizando em 2004 a participação da indústria na economia municipal, comparando-a com a economia regional e estadual. Assim, pode-se verificar que a “desindustrialização” gerada pela

Portanto, se Sertãozinho aparece de acordo com os dados do IBGE e do SEADE como uma das cidades do interior do Estado de São Paulo mais industrializadas em termos relativos, com mais de 511 empresas indústrias, então significa dizer que esta realidade é parte da estratégia de reestruturação do capital, iniciada a partir da fusão entre Zanini e Dedini. Porque, desde a segunda metade da década de 90 assiste-se na cidade um conjunto de mudanças estruturais para reorganizar a indústria metalúrgica. Em consequência disso, destaca-se a constituição de distritos industriais como condição necessária do capital à flexibilização e à fragmentação do uso e exploração da força de trabalho. Isso representou, para as indústrias, uma nova forma de se ampliar os lucros, na medida em que se criam vantagens para expandir o processo de acumulação do capital em decorrência da quebra da resistência coletiva dos trabalhadores e de sua “colaboração” na gestão “participativa” do capital.

Assim, operou-se, como tentamos demonstrar ao longo desse texto, a fragmentação dos trabalhadores, imposta pelas demissões em massa e pelas novas formas de organização do trabalho, inspiradas no modelo toyotista de produção. Desmobilizou-se, assim, a classe operária a partir de sua fragmentação política, ideológica e espacial do trabalho. Nesse sentido, pode-se acrescentar também, as diversas modalidades de precarização da força de trabalho que não se resumem apenas às demissões em massa, mas que, além das formas tradicionais, conjugam-se com novas formas de contratos de trabalho e de assalariamento num processo novo e bastante complexo (BERNARDO, 2005) de redefinição e instauração de uma “nova morfologia do trabalho” (ANTUNES, 2006).

crise da Zanini, na verdade, corresponde, em Sertãozinho, a uma “reindustrialização”. Dessa forma, é possível destacar que, a partir de informações captadas junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, a cidade possuía uma população, de acordo com o CENSO 2000, de 94.664 pessoas residentes na cidade. Sua PEA (População Economicamente Ativa) correspondia a 47.807 pessoas, das quais se encontravam ocupadas 39.940, e desocupadas 7.867 trabalhadores. Trabalhavam formalmente 21.107 pessoas e informalmente 12.777. Os que faziam parte da PEA ocupada e que trabalhavam formalmente, 14.683 encontravam-se nas indústrias de transformação, que correspondia ao setor metal-mecânico. Assim, quando se observa a participação dos vínculos empregatícios na indústria de Sertãozinho, comparada com a região de Ribeirão Preto e com o Estado de São Paulo, a cidade se destaca com 49,71% contra 24,38% da região de Ribeirão Preto e 23,83% do Estado de São Paulo. No que se refere ao rendimento médio nos vínculos empregatícios (em reais) também não é diferente a sua importância. O rendimento médio nos vínculos empregatícios na indústria, Sertãozinho apresenta 1511, 55 contra 1229,91 de Ribeirão Preto e 1524,80 do Estado de São Paulo. Assim, pode-se dizer, que a indústria em Sertãozinho é a responsável pela maioria dos empregos gerados na cidade, como também a principal fonte de renda dos trabalhadores da cidade, já que ocupam quase metade dos vínculos empregatícios (IBGE; SEADE, 2004).

Considerações Finais

O foco principal desta investigação está, portanto, assentado na Zanini S/A Equipamentos Pesados, empresa de bens de capital do setor metalúrgico, localizada na cidade de Sertãozinho, interior nordeste do Estado de São Paulo. O período destacado da pesquisa foram os anos de 1990, por se tratar de um momento crucial em que se desenvolveu, na empresa, a reestruturação capitalista como forma de recuperação de suas bases produtivas diante da crise que se estabeleceu no setor metalúrgico, bem como reorganizar sua estrutura organizacional de acordo com os novos padrões (flexíveis) de acumulação do capital.

Todavia, essa realidade que se desenvolveu na Zanini e em Sertãozinho não pode ser entendida por si mesma. Por essa razão, como pudemos perceber ao longo das Seções 2 e 4, buscou-se a compreensão a partir de seu envolvimento num contexto mais amplo das transformações mais gerais do capitalismo. Nesse sentido, o objetivo do trabalho foi buscar compreender, analisar e revelar, a partir da visão dos trabalhadores, sindicalistas e empresários da Zanini e de Sertãozinho, como se deu a reestruturação produtiva nessa empresa, considerando o contexto da crise do capital e suas metamorfoses.

Tentamos, assim, localizar a Zanini em três momentos de sua trajetória histórica: 1) sua ascensão num contexto de desenvolvimento da agroindústria canavieira na região de Ribeirão Preto nos anos de 1950 e 1960; 2) sua expansão e crise, juntamente com a criação e desregulamentação do Proálcool, nos anos de 1970 e 1980; 3) e, por fim, sua desestruturação e reorganização industrial a partir da fusão e cisão com a Dedini nos anos de 1990.

Dessa perspectiva, portanto, o estudo desenvolveu-se no sentido de compreender, a partir da pesquisa empírica direta, como a reestruturação produtiva da Zanini consistiu na adequação de sua estrutura produtiva e organizacional do trabalho ao novo padrão de acumulação flexível do capital, e os impactos gerados pelas mudanças que se sucederam sobre os trabalhadores metalúrgicos e sua organização sindical nos anos de 1990.

Para que fosse possível desvelar esta realidade de transformações sociais desencadeadas pela reestruturação produtiva, realizamos uma trajetória de pesquisa, que desde o início esteve embasada: a) na teoria social referente ao tema investigado; b) em técnicas de pesquisa definidas a partir de levantamento de dados, pesquisa documental e entrevistas; c) e numa metodologia geral que envolveu a forma pela qual abordamos os processos e fenômenos (contraditórios) da

realidade social em questão. O resultado desse processo de conhecimento são algumas conclusões a que chegamos após uma longa trajetória de pesquisa.

Antes, porém, é preciso assinalar que a cidade de Sertãozinho adquiriu, nos últimos anos, importante destaque no cenário econômico estadual e nacional, pois ela vive atualmente um momento favorável à expansão do capital industrial gerada especialmente pela expansão da agroindústria canavieira. Em consequência disso, já há alguns anos a cidade vem experimentando aumentos significativos no que se refere aos vínculos empregatícios da indústria metalúrgica, pois com a reorganização industrial ocorrida a partir da reestruturação produtiva da Zanini assistiu-se a uma ampliação do parque com o aparecimento de novas e pequenas indústrias.

No entanto, essa nova expansão da indústria metalúrgica em Sertãozinho tem sua origem em processo anterior que compreende o contexto histórico-econômico em que se desenvolveu a reorganização do capital na cidade.

Conforme tentamos mostrar na Seção 3 deste trabalho, a reestruturação produtiva da Zanini se processou na medida em que o setor metalúrgico entrou em crise, em detrimento do esgotamento de um determinado padrão de acumulação do capital vigente no Brasil até meados dos anos 1980, em que o Estado executava um papel importante. Mas com a ascensão do ideário neoliberal na América Latina, sua forma de atuação foi alterada, e a consequência para a agroindústria canavieira foi a desregulamentação do Proálcool em 1990. Diante disso, a Zanini, que desde meados dos anos 1970 havia se especializado no fornecimento de máquinas e equipamentos ao setor sucroalcooleiro, passou a apresentar sinais de esgotamento e crise econômica, o que desencadeou novos processos de reestruturação e mutações no interior da empresa.

Dessa perspectiva, apresentamos a visão dos trabalhadores sobre a Zanini, tentando situá-la no contexto econômico municipal, pois muitos trabalhadores destacaram sua importância na formação da força de trabalho metalúrgica local.

Assim, dessa perspectiva, buscou-se apreender suas experiências de trabalho e os impactos gerados pela reestruturação sobre suas vidas. Porque, com a crise econômica da empresa traduzida pela instabilidade do setor metalúrgico, desencadearam-se numerosas demissões em massa de trabalhadores como parte das estratégias de reestruturação produtiva, bem como das novas formas de gestão da força de trabalho adotadas no interior da empresa. Diante dessas alterações promovidas pelo capital, verificou-se certa instabilidade na organização social do

trabalho, de modo que as incertezas e inseguranças geradas pela fusão entre Zanini e Dedini, e pelo desemprego, ocasionou mudanças na forma de luta e mobilização social dos trabalhadores. Isto ficou evidente quando o Sindicato dos metalúrgicos alterou sua forma de atuação nos anos de 1990 em contraposição à postura que a entidade mantinha nos anos de 1980. A forma com que isso se desenvolveu pôde ser evidenciada ao final das Seções 3 e 4, seja por meio dos relatos e depoimentos de trabalhadores, sindicalistas e empresários, seja por meio dos jornais e documentos pesquisados. O fato é que o Sindicato dos trabalhadores metalúrgicos, apesar da história política de suas lideranças, alterou radicalmente sua postura política de enfrentamento com o capital. Em decorrência de um processo de desmonte do trabalho, que vem se concretizando por meio da reestruturação produtiva e das alterações no conjunto das relações de trabalho, ele abandonou seus ideais políticos e lutas sociais para integrar-se à ordem do capital, sob nova forma de atuação sindical, que tem na Força Sindical, nova orientação política: a participação e colaboração patronal.

Nesse sentido, a reestruturação produtiva da Zanini desencadeou-se ao longo dos anos de 1990 por meio de um processo sobre o qual Sindicato e trabalhadores não conseguiram oferecer alternativas. Portanto, dos acirrados confrontos entre capital e trabalho nos anos 1980, assistiu-se nos anos de 1990 a uma mudança de postura do Sindicato. Mas agora, voltada exclusivamente para a defesa do emprego e em colaboração com os empresários.

Seguindo nessa esteira, afirmamos que, após a desmobilização do Sindicato dos metalúrgicos e dos trabalhadores com a desestruturação da Zanini, verificou-se uma reorganização industrial durante a vigência da DZ (empresa resultante da fusão) e Dedini, assentada na implantação de novos processos produtivos e novas formas de organização e gestão da força de trabalho. É o que tentamos demonstrar na Seção 4, a partir das informações fornecidas ao longo da Seção 1, na qual demonstramos, desde sua gênese histórica, a trajetória da empresa e a formação da força de trabalho metalúrgica de Sertãozinho. Em outras palavras, expusemos, seguindo a visão dos empresários, a forma pela qual se deu o processo de reestruturação da empresa, revelando os interesses da gerência capitalista em adaptar a fábrica (Dedini) às novas exigências do padrão flexível de acumulação.

Nesse sentido, destacou-se que, ao mesmo tempo em que a reestruturação produtiva foi uma forma de recuperar as bases de acumulação capitalista conforme as novas diretrizes do mercado, ela também constituiu uma forma de reorganizar, intensificar e ampliar a exploração sobre o

trabalho. Portanto, na medida em que a reestruturação produtiva da Zanini e da Dedini definiu novas bases para a expansão do capital industrial, destacamos que isso configurou, ao mesmo tempo, a desmontagem da resistência operária (metalúrgica) em Sertãozinho ao longo dos anos de 1990.

Assim, procurou-se destacar, principalmente no que diz respeito ao período de implementação da reestruturação na Dedini, as mutações das relações de trabalho no interior da empresa. A partir de novas técnicas de gestão e reorganização do trabalho, ela buscou cooptar não apenas as mãos e habilidades do operário para o trabalho, mas também o seu espírito e subjetividade para participar da gestão produtiva. Verificamos, portanto, que há o alargamento do terreno “movediço da colaboração” à medida que se instaura – conforme os relatos demonstraram –, novas relações de trabalho (participativas) e novas formas de organização (flexíveis) de produção, como o toyotismo que, mesclado a outras formas (taylorista/fordista) de organização da produção, constituiu-se em nova realidade para os trabalhadores da Dedini e de Sertãozinho.

Não obstante as resistências operárias a essa nova realidade, o capital logrou, com estratégias de participação, cooptar os trabalhadores, modificando assim suas percepções (de classe) e formas de atuação (política). Com efeito, o que se visualiza atualmente é uma paralisia do movimento sindical e da organização dos trabalhadores metalúrgicos, apesar da recente expansão agroindustrial e metalúrgica ampliar o contingente de força de trabalho empregada nas pequenas e médias empresas espalhadas pelos quatro distritos industriais constituídos na cidade após o processo de reorganização industrial.

Contudo, trata-se de um contingente de força de trabalho muito mais preocupada em defender o emprego e garantir – através das metas produtivas – o PLR do que engajar-se na luta social através do movimento sindical e dos trabalhadores. Convém destacar, no entanto, que há obstáculos a uma mobilização mais radical dos trabalhadores, pois a diretoria sindical atual é a mesma há mais de 20 anos, e que vem se reelegendo (e mantendo-se) com apoio integral dos empresários ligados ao CEISE (Centro das Indústrias de Sertãozinho). Mas parece despertar indignação por parte dos trabalhadores, que questionam sua forma de atuação, principalmente no que se refere à luta e defesa dos direitos e condições de trabalho no interior das empresas locais.

Portanto, se por um lado a reestruturação produtiva operou o desmonte do trabalho e suas forças socialmente organizadas, por outro, a forma de organização política do Sindicato e a atuação de sua diretoria, parece despertar indignação e questionamentos por parte de alguns

trabalhadores. O que pode vir a ser, sobretudo com a intensificação da exploração do trabalho decorrente dessa nova fase de expansão do capital industrial na cidade, o início de novos processos de lutas sociais, protagonizados não mais pelas instituições de representação dos trabalhadores metalúrgicos, mas pelos próprios trabalhadores espontaneamente organizados.

Portanto, se é verdade que há certo descontentamento com a forma de atuação sindical dos metalúrgicos, é preciso assinalar, contudo, que há um estado de letargia política da maioria dos trabalhadores na atualidade. São evidentes os interesses individuais em contraposição aos coletivos. Isso porque em decorrência da reorganização industrial operada a partir do surgimento de novas, pequenas e médias empresas, criadas por ex-funcionários da Zanini, os trabalhadores encontram-se fragmentados e envolvidos pela ideologia do “*empreendedorismo*”, que vem sendo divulgada e utilizada pelo CEISE como forma de cooptação da classe trabalhadora. Segundo essa ideologia, defende-se, inclusive entre os trabalhadores, que Sertãozinho é uma cidade vocacionada para o trabalho por apresentar, atualmente, os melhores índices de empregos ocupados na indústria do Estado de São Paulo. Conforme demonstramos na Seção 4, os antecedentes dessa situação são as mutações dos anos de 1990, período no qual a relação entre capital e trabalho se tornou menos conflituosa e mais colaboracionista, pois para salvar o capital da crise, trabalhadores e sindicalistas abriram mão de seus valores e ideais para participar da gerência do capital. Dessa forma, estruturou-se na cidade, a ideologia de que em Sertãozinho não há conflito entre trabalhadores e capitalistas, que a relação entre empresários e Sindicato é harmoniosa, e que isso constitui uma das razões da cidade ter se tornado, nos últimos anos, um exemplo de “*empreendedorismo*” devido a sua vocação para o trabalho.

Diante disso, o que se pode notar é que a “*desindustrialização*” que Sertãozinho viveu com a desestruturação da Zanini e sua incorporação pela Dedini, na verdade, representou, por um lado, um momento de desmonte da força social do trabalho vigente até final dos anos de 1980, e por outro, uma “*reindustrialização*” (BERNARDO, 2004) que, de acordo com o novo padrão de acumulação do capital, passou a exigir um novo tipo de trabalhador, completamente adaptado às novas exigências do mercado e inserido na lógica do sistema, como seu co-participante na gestão e produção. Desse modo, o desemprego num primeiro momento, e as novas formas de gestão e organização do trabalho num segundo erigiram uma nova classe trabalhadora (de metalúrgicos), que, embora dispersa pelas empresas menores no círculo produtivo do sistema, continua, além de explorada, subordinada à precarização do trabalho e às formas dissimuladas de colaboração e

assalariamento, impostas pelo capital. É sob esse contexto que se proclama em Sertãozinho o mito do desenvolvimento econômico, cidade modelo de controle e dominação do capital sobre o trabalho.

Entretanto, apesar das hipóteses e objetivos deste trabalho em dar conta de determinado processo social, envolvendo trabalhadores, sindicalistas e empresários na reestruturação produtiva da Zanini e Dedini em Sertãozinho durante os anos de 1990, algumas questões permanecem, podendo ser trabalhadas em pesquisas futuras acerca do tema e objeto aqui analisados.

Tais questões ficaram suspensas ao estudo, pois além de não corresponderem aos objetivos, elas apareceram somente na última etapa da pesquisa. Essas questões compreendem, por assim dizer, aspectos referentes à nova fase de expansão da indústria metalúrgica, às consequências da desestruturação da Zanini, e ao nascimento de novas, pequenas e médias empresas em Sertãozinho, criadas por ex-funcionários da empresa. Diante disso, pergunta-se: 1) Quais as condições de trabalho vigentes nestas novas unidades produtivas? De que forma elas participam da cadeia produtiva do setor metalúrgico? 2) Essas empresas participam como produtoras, fornecedoras ou sub-fornecedoras? 3) Com a reorganização industrial surgem na cidade novos distritos industriais. De que maneira, por que e para quê esses novos arranjos produtivos se constituíram após a desestruturação da Zanini? 4) Quais as relações de trabalho desenvolvidas no interior desses distritos industriais? E por fim: 5) Como o Sindicato tem se organizado em Sertãozinho para enfrentar o processo de terceirização, e as novas formas de flexibilização e precarização das condições e relações de trabalho, estabelecidas pelas novas diretrizes da expansão do capital?

Essas são algumas questões que poderão contribuir em pesquisas futuras para revelar as continuidades e descontinuidades do processo de expansão e reprodução ampliada do capital em Sertãozinho.

Referências bibliográficas

ALVES, Giovanni. “Nova ofensiva do capital, crise do sindicalismo e as perspectivas do trabalho – o Brasil nos anos 90”. In: TEIXEIRA, F.J.S & OLIVEIRA, M.A. (Orgs) **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva. As novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1998.

_____. **O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho. Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.

AMARAL, Ângela S. **Qualificação, sociedade civil e desidentidade de classe: os desafios para o sindicalismo**. SP. Outubro, nº 5, pp. 29-45, setembro.

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E; GENTILI, P. **Pós-neoliberalismo – as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

ANDRADE, Eliziário. **Nova ofensiva do capital sobre o trabalho**. Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2000.

ANTUNES, Ricardo. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos – reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. SP: Boitempo, 2002.

_____. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002.

_____. **O caracol e sua concha – ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **O Novo Sindicalismo no Brasil**. Campinas-SP: Pontes, 1995.

_____. **A rebeldia do trabalho – o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/1980**. SP. Ensaio, 1988.

_____. (Org.) **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. SP: Boitempo, 2006.

ARAÚJO, Angela.M.C; CARTONI, Daniela.M; MELO JUSTO, Carolina.R. de. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. [S.1] Associação Nacional de Pós-graduação em Ciências Sociais (ANPOCS), v. 16, n. 45. p. 85-112, fev. 2001.

ARBIX, Glauco. Os descaminhos do governo e a precarização das relações de trabalho. In: CARLEIAL, L; VALLE, R (Org). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**. SP: Ed. Hucitec – ABET,1997.

ARRIGHI, Giovanni. **O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo**. Rio de Janeiro: Contraponto; São Paulo: Editora Unesp, 2003.

BARAN, Paul; SWEEZY, Paul. **Capitalismo Monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

BERNARDO, João. **Capital, gestores e sindicatos**. SP: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

_____. **Democracia totalitária – teoria e prática da empresa soberana**. SP: Ed. Cortez, 2004.

_____. **Transnacionalização do capital e fragmentação dos trabalhadores – ainda há lugar para os Sindicatos**. SP: Boitempo, 2000.

BEYNON, Huw. As práticas do trabalho em mutação. In: ANTUNES, R. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos – reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. São Paulo: Boitempo, 2002.

BIHR, Alain. **Da grande noite à alternativa – o movimento operário europeu em crise**. São Paulo: Boitempo, 1998.

BLASS, Leila. M.S. “Novo sindicalismo: persistência e descontinuidade”. In: (Org.) RODRIGUES, I. J. **O Novo sindicalismo – vinte anos depois**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.

BOITO, Armando (Org.). **O sindicalismo brasileiro nos anos 80**. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

_____. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. **Crítica Marxista**, nº3. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.

_____. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1999.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Éve. **El nuevo espíritu del capitalismo**. Trad. Marisa Pérez Colina, Alberto Riesco, Raúl Sanches Cidilho. Madrid: Akal, 2002.

BONI, Valdeti; QUARESMA, Silvia. J. “Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais”. In: **Revista eletrônica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC**. Vol.2, nº1 (3), janeiro/julho, p.68-80, 2005.

BORGES, Celia.R.C. Reestruturação produtiva nos tempos de crise: reflexões sobre a nova (des)ordem. **Revista Lutas Sociais**, n. 9/10, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos – táticas para enfrentar a invasão neoliberal**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESCIANI, Luis P. “Resistência e influência: tecnologia, trabalho e ação sindical no Brasil”. In: CASTRO, Nadya A. (Org.) **A máquina e o equilibrista – inovações na indústria automobilística brasileira**. RJ: Ed. Paz e Terra, 1995.

CANO, Wilson. Industrialização, crise, ajuste e reestruturação – algumas questões sobre o emprego e suas repercussões sobre a distribuição da renda. In: OLIVEIRA, C.A.B; MATTOSO, J.E. (Org). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Ed. Página Aberta; Scritta, 1994.

CARDOSO, Adalberto. M. **A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2003.

_____. Os sindicatos e a segurança socioeconômica no Brasil. In: SANTANA, M.A; RAMALHO, J.R (Orgs.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

CARLEIAL, L e VALLE, R. (Orgs.). **Reestruturação Produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: HucitecABET, 1997.

CASQUEL, Jair Manoel. **A concepção de modernização organizacional pelos gestores das indústrias metalúrgicas de Sertãozinho-SP**. Ribeirão Preto. Dissertação de mestrado, USP, 1999.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica da questão do salário**. Trad. Ircy D. Poleti. Petrópolis – RJ: Vozes, 1998.

_____. **A insegurança social – o que é ser protegido?** Petrópolis – RJ: Vozes, 2005.

CASTRO, Nadya A. (Org.) **A máquina e o equilibrista – inovações na indústria automobilística brasileira**. RJ: Ed. Paz e Terra, 1995.

CHIMANOVITCH, Mário. “*Um negócio camarada*”. **Revista Senhor** nº 77. 08/09/1982.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNAIS, F; DUMÉNIL, G; LEVY, D; WALLERSTEIN, I. **Une nouvelle phase du capitalisme?** Paris: Editions Sillepse, 2001.

CIESP. **Resultado anual da variação de emprego nas indústrias da diretoria regional de Sertãozinho: de 1990 a 2006**. São Paulo. CIESP/FIESP, 2006.

CISS. **Cadastro de Informações Sociais de Sertãozinho**. Sertãozinho – SP, Fundação Prefeito Faria Lima; Prefeitura municipal de Sertãozinho, 1994.

CLARKE, Simon. Crise do fordismo ou crise da Social-democracia?. **Lua Nova, nº24**. São Paulo: Cedec, 1991.

COCCO, Giuseppe; URANI, André; GALVÃO, Alexander P. (Orgs.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos – o caso da terceira Itália**. RJ: DP&A, 2002.

CORIAT, Benjamim. **Ciência, técnica e capital**. Madri: H. Blume, 1976.

_____. **Pensar pelo avesso – o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Edunerj; Revan, 1994.

DEDECCA, Cláudio. S. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: OLIVEIRA, C; MATTOSO, J. (Orgs). **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1997.

_____. As mudanças no sistema das relações de trabalho. In: LE MONDE diplomatique. **Globalização e mundo do trabalho**. N. 1, setembro, 2000.

_____. Anos 90: a estabilidade com desigualdade. In: SANTANA, M.A; RAMALHO, J.R (Orgs.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. RJ: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

DEL ROIO, Marcos. **A crise do movimento operário**. Mimeo. Unesp, 1995.

DIAS, Edmundo. F. **A liberdade (im)possível na ordem do capital – reestruturação produtiva e passivização**. Textos didáticos. IFCH/UNICAMP, nº 29. Campinas, 1999.

DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2001.

DRUCK, Maria da Grassa. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. **Revista de Economia Política**, v. 19, n. 2 (74), abril-junho/ 1999.

DUARTE, Rosália. “Entrevistas em pesquisas qualitativas”. In: **Revista Educar**. Curitiba: Editora UFPR, nº24, p.213-225, 2004.

EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1998.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. As três economias políticas do Welfare State. **Lua Nova**, nº24. São Paulo: Cedec, 1991.

FLEURY, Maria T. L; FISCHER, Rosa M. (Org.) **Processo e relações do trabalho no Brasil – movimento sindical, comissões de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)** SP: Ed. Atlas, 1985.

FLEURY, Afonso. “Qualidade e produtividade ma estratégia competitiva das empresas industriais brasileiras”. In: CASTRO, Nadya A. (Org.) **A máquina e o equilibrista – inovações na indústria automobilística brasileira**. RJ: Ed. Paz e Terra, 1995.

_____. “Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 1980”. In: FLEURY, M. T; FISCHER, Rosa (Org.) **Processo e relações do trabalho no Brasil – movimento sindical, comissões de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)** SP: Ed. Atlas, 1985.

FREDERICO, Celso. “Organização do trabalho e luta de classes”. In: **Temas de Ciências Humanas**. SP: Ed. Ciências Humanas, 1979.

_____. **A vanguarda operária**. SP: Edições Símbolos, 1979.

FOUCAULT, Michel. **Naissance de la biopolitique**. Paris: Seuil/Gallimard, 2004. Col. Hautes Etude.

GALVÃO, Andréia. **Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil**. Campinas: Tese de doutorado, 2003.

GITAHY, L. Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho. In: **Reestructuracion Productiva, Trabajo y Educacion em América Latina**. Campinas, Buenos Aires, Santiago, México, CIID-Cenep/Cinterfor-OIT/IG – Unicamp/Unesco, 1994.

GOETHE, Johan, W. **Werther**. SP: Abril Cultural, 1971.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. São Paulo: Ed. Record, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. **O abre – alas – a nova inserção do Brasil na economia mundial**. RJ: Ed. Relume Dumará, 1994.

GORZ, André. **Adeus ao proletariado**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRACIOLLI, Edílson. J. O ideário neoliberal e a força sindical. In: **Revista Estudos de Sociologia**, ano 6, nº 11. Araraquara – São Paulo, 2001.

GRAMSCI, Antônio. Americanismo e Fordismo. In: **Maquiavel, a Política e o Estado Moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

HABERMAS, Jünger. Técnica e ciência enquanto ideologia. In: **Os pensadores**. São Paulo: Abril cultural, 1983.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1994.

HASSE, Geraldo. **Filhos do Fogo – Memória Industrial de Sertãozinho**. São Paulo: Ed. Céu e Terra. 1996.

_____. **Maurilio Biagi – O Semeador do Sertão**. São Paulo: Ed. Céu e Terra, 2003.

HIRATA, Helena; PRETECEILLE, Edmund. Trabalho, exclusão e precarização sócio-econômica: o debate das ciências sociais na França. **Cadernos CRH**. Salvador. N. 37, jul/dez. 2002.

HOBBSBAWM, Eric. **A era dos extremos – o breve século XX: 1914-1991**. São Paulo: Cia das Letras, 1996.

HUMPHREY, John. O impacto das técnicas japonesas de administração sobre o trabalho industrial no Brasil. In: CASTRO, Nadya A. (Org.) **A máquina e o equilibrista – inovações na indústria automobilística brasileira**. RJ: Ed. Paz e Terra, 1995.

IANNI, Octávio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

_____. **A sociedade Global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

_____. **A classe operária vai ao campo**. SP: Estudos Cebrap, 1975.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 2002.

KOWARICK, Lúcio. Sobre a vulnerabilidade socioeconômica e civil: Estados Unidos, França e Brasil. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 18, nº51, Fevereiro/2003, p. 61-85. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15986.pdf>. Acesso em 22 de abr. 2005.

KREIN, José. D; OLIVEIRA, Marco A. “Mudanças institucionais e relações de trabalho no Brasil”. In: LE MONDE diplomatique. **Globalização e mundo do trabalho**. N. 1, setembro, 2000.

KURZ, Robert. **O colapso da modernização – da derrocada do socialismo de caserna à crise da economia mundial**. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

LEITE, Marcia de Paula. **Trabalho e sociedade em transformação – mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Ed. Perseu Abramo, 2003.

_____. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: LEITE, M.P (Org). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas-SP: Papyrus, 1997.

_____. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão de obra. In: OLIVEIRA, C.A.B; MATTOSO, J.E. (Org). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Ed. Página Aberta; Scritta, 1994.

_____. Inovação tecnológica e relações de trabalho: a experiência brasileira à luz do quadro internacional. In: CASTRO, N. A. (Org.) **A máquina e o equilibrista: inovações na indústria automobilística brasileira**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

LE MONDE diplomatique. **Globalização e mundo do trabalho**. N. 1, setembro, 2000.

LINHART, Robert. **Greve na fábrica**. RJ: Paz e Terra, 1986.

LUXEMBURGO, Rosa. **A acumulação do capital: contribuição ao estudo econômico do imperialismo**. São Paulo: Abril cultural, 1984.

_____. **Reforma ou revolução**. São Paulo: Expressão Popular, 2001.

- MARCELINO, Paula R. P. **A logística da precarização – terceirização do trabalho na Honda do Brasil**. SP: Expressão Popular, 2004.
- MARKUS, Gyorgy. **A teoria do conhecimento no jovem Marx**. RJ: Paz e Terra, 1974.
- MARX, Karl. **O capital: crítica da economia política**. Vol. I. Liv. I. Tom. I e II. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- _____. **Para a crítica da economia política; Salário, preço e lucro; O rendimento e suas fontes: a economia vulgar**. SP: Abril cultural, 1982.
- _____. **Manuscritos Econômicos e Filosóficos**. São Paulo: Boitempo, 2004.
- MATTOSO, Jorge. **A desordem do Trabalho**. SP: Scritta, 1995.
- _____. (Org). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Ed. Página Aberta; Scritta, 1994.
- _____. Emprego e concorrência desregulada: incertezas e desafios. In: OLIVEIRA, C.A.B; et al. (Org). **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1997.
- MELO, Marlene Catarina O. L. Participação como meio não-institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, Maria T. L; FISCHER, Rosa M. (Org.) **Processo e relações do trabalho no Brasil – movimento sindical, comissões de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil (CCQ e Kanban)** SP: Ed. Atlas, 1985.
- MENELEU NETO, José. “Desemprego e luta de classes: as novas determinações do conceito marxista de exército industrial de reserva”. In: TEIXEIRA, F.J.S & OLIVEIRA, M.A. (Orgs) **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva. As novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.
- MESZÁROS, Istvan. **Produção Destrutiva e Estado Capitalista**. SP: Ensaio, 1989.
- _____. **Para além do capital: rumo a uma teoria da transição**. São Paulo: Boitempo; Campinas: Unicamp, 2002.
- _____. **O século XXI: socialismo ou barbárie ?** São Paulo: Boitempo, 2003.
- _____. “Desemprego e precarização: um grande desafio para a esquerda”. In: (Org.) ANTUNES, R. **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. SP: Boitempo, 2006.
- MICELI, Paulo. C. **Era uma vez em Sertãozinho... Certas histórias de uma história que é do trabalho: pessoas, fatos e feitos**. SP. Nobel. 1984.
- MORAES NETO, Benedito. **Marx, Taylor, Ford: as forças produtivas em discussão**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

_____. **Século XX e trabalho industrial – taylorismo, fordismo, ohnoismo e automação em debate.** São Paulo: Xamã, 2003.

NEGRI, Barjas. **Concentração e desconcentração industrial em São Paulo (1880-1890).** Campinas, SP: Ed. Da Unicamp, 1996.

OLIVEIRA, Eurenice. **Toyotismo no Brasil – desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência.** SP: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, Francisco. **Crítica à razão dualista: o ornitorrinco.** São Paulo: Boitempo, 2006.

_____. **A economia da dependência imperfeita.** RJ: Edições do Graal, 1977.

POCHMAN, Márcio. **O emprego na globalização.** São Paulo: Boitempo, 2005.

POLANYI, Karl. **A grande transformação.** RJ: Campos, 1980.

QUADROS, Waldir. J. A reestruturação das empresas e o emprego de classe média. In: OLIVEIRA, C; MATTOSO, J. (Orgs). **Crise e trabalho no Brasil, modernidade ou volta ao passado?** São Paulo: Scritta, 1997.

QUEIROZ, M. I.P. Relatos Oraís: do indizível ao dizível. In: SIMSON, O. M. Von. **Experimentos com histórias de vida.**(Ítalo-Brasil). São Paulo: Vértice, 1988.

RAMALHO, José Ricardo e MARTINS, Heloísa (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho.** São Paulo: Hucutec, 1994.

RODRIGUES, Irám. Jácome. A trajetória do novo sindicalismo. In: Rodrigues, I.J (Org). **O novo sindicalismo: vinte anos depois.** Petrópolis: Ed Vozes, 1999.

_____. Sindicalismo, emprego e relações de trabalho na indústria automotiva. In: ANTUNES, R. (Org.) **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos – reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra.** São Paulo: Boitempo, 2002.

_____. Comissões de fábrica e reestruturação produtiva. In: ARBIX, G; ZILBOVICIUS, M (Orgs.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros.** São Paulo: Scritta, 1997.

RUAS, Roberto; ANTUNES, Elaine. Estruturação, programas da qualidade e práticas de benefícios e incentivos: a questão do comprometimento. In: CARLEIAL, L; VALLE, R (Org). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil.** SP: Ed. Hucitec – ABET,1997.

SADER, Emir; BORÓN, Atílio. **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático.** Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1995.

SAES, Décio. **República do capital: capitalismo e processo político no Brasil.** SP: Ed. Boitempo, 2001.

SALERNO, Mário Sérgio. “Organização do trabalho e da produção: flexibilidade e terceirização”. In: **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho. Anais do III Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**. RJ: ABET (Vol.1), 1993.

SANTANA, Marco. A; RAMALHO, José.R. **Além da Fábrica – trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2000.

SHIKIDA, Pery F. A. “Evolução e fases do Proálcool: 1975-2000”. In: CALZAVARA, Oswaldo; OLIVEIRA LIMA, Rodne (Orgs.) **Brasil rural contemporâneo – estratégia para um desenvolvimento rural de inclusão**. Londrina: Eduel, 2004.

SILVA COSTA, Maria. O sistema de relações de trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol.20, nº 59, outubro, 2005.

TAVARES, Maria, C.; FIORI, José, L. **Desajuste global e modernização conservadora**. RJ: Ed. Paz e Terra, 1996.

TEIXEIRA, Francisco José. S. O neoliberalismo em debate. In: TEIXEIRA, F.J.S & OLIVEIRA, M.A. (Orgs) **Neoliberalismo e Reestruturação Produtiva. As novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Ed. Cortez, 1998.

_____. O mundo preto-e-branco do pós-fordismo. In: **Rede de estudos do Trabalho**. Disponível em www.estudosdotrabalho.org . Acesso em: 21 de ago. 2005.

THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez – autores associados, 1988.

_____. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. São Paulo: Editora Polis, 1987.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado: história oral**. RJ: Paz e Terra, 1998.

VASAPOLLO, Luciano. **Trabalho atípico e precariedade**. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

WACQUANT, Loïc. A penalização da miséria e o avanço do neoliberalismo. In: SANTANA, M.A; RAMALHO, J.R (Orgs.). **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social**. São Paulo: Boitempo, 2003.

WATANABE, Ben. Toyotismo: um novo padrão mundial de produção? In: **Revista dos Metalúrgicos**. São Paulo, 1993, CUT/CNM.

WOMACK, James, P.; JONES, Daniel, T; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Periódicos e Documentos:

DZ. S.A. E.E. S. (Doc.). **Comunicado**. Sertãozinho – SP, 1994.

_____. **Comunicado**. Sertãozinho – SP, 1995.

DZ NOTÍCIAS, Jornal. **DZ S.A. engenharia, equipamentos e sistemas**. Sertãozinho – SP, nº1, ano 1, Jan/Fev, 1993.

MOMENTO ATUAL, Jornal. **Zanini já vê o final da tempestade**. Sertãozinho – SP, nº231, Mar; 1989.

_____. **Greve em Sertãozinho: a grande maioria ficou em casa**. Sertãozinho – SP, nº 233, Mar; 1989.

_____. **Terminou a greve da Zanini**. Sertãozinho – SP, nº 299, Jul; 1990.

_____. **Zanini diminui quadro de pessoal**. Sertãozinho – SP, nº 300, Jul; 1990.

_____. **Zanini estuda novas demissões**. Sertãozinho – SP, nº 324, Jan; 1991.

_____. **DZ nasce da fusão entre Zanini e Dedini**. Sertãozinho – SP, nº 377, Mar; 1992.

_____. **Fusão Zanini/Dedini discutida no pacto**. Sertãozinho – SP, nº 383, Abr; 1992.

_____. **Zanini rompe sociedade com a Dedini**. Sertãozinho – SP, Jan; 1995.

_____. **Força sindical começa a atuar na região**. Sertãozinho – SP, s/n, nov, 1991.

_____. **Metalúrgicos dão exemplo de moderação**. Sertãozinho – SP, s/n, fev, 1991.

_____. **Uma greve inoportuna e inaceitável**. Sertãozinho – SP, s/n, abr, 1994.

_____. **Esclarecimento à população**. Sertãozinho – SP, s/n, abr, 1994.

_____. **Criada a regional da Força Sindical**. Sertãozinho – SP, nº 363, nov, 1991.

_____. **CEISE e metalúrgicos chegam a acordo**. Sertãozinho – SP, s/n, Abr, 1985.

_____. **Entendimento entre metalúrgicos e empresários**. Sertãozinho – SP, s/n, Abr, 1985.

_____. **Esclarecimento à população.** Sertãozinho – SP, nº 420, Jan, 1993.

_____. **Greve na Dedini-Zanini já dura uma semana.** Sertãozinho – SP, nº 420, Jan, 1993.

_____. **Greves e mais greves.** Sertãozinho – SP, nº 511, Nov, 1994.

_____. **As greves, os salários e a inflação.** Sertãozinho – SP, s/n, Set, 1985.

NOSSO JORNAL, Jornal. **Conflito capital x trabalho motiva criação do CEISE.** Sertãozinho – SP, s/n, Set, 2006.

O MONITOR, Jornal. **A greve acabou.** Sertãozinho – SP, nº2274, ano 44, Abr; 1980.

_____. **A independência não existe com dependência econômica.** Sertãozinho – SP, nº2336, ano 45, Set; 1981.

_____. **João terá emprego amanhã.** Sertãozinho – SP, nº 2318, ano 45, Mar, 1981.

_____. **O santo de casa.** Sertãozinho – SP, nº2364, ano 46, Dez; 1982.

_____. **Olha a Zanini.** Sertãozinho – SP, nº 2434, ano 46, Out. 1982.

_____. **E a greve acabou.** Sertãozinho – SP, nº 2451, ano 48, Fev; 1984.

O POPULAR, Jornal. **Álcool: sinônimo de emprego e desenvolvimento para Sertãozinho e para o mundo.** Sertãozinho – SP, nº11, Abr, 2006.

ZANINI S.A. E. P. **Comunicado.** Sertãozinho – SP, 1992.

ANEXO 1

Roteiro de Entrevista com trabalhadores (o caso Zanini)

Data e Local de realização da Entrevista:

- **Dados pessoais:**

Nome:.....

Idade:

Profissão:.....

Ocupação Atual:.....

É aposentado? Sim () Não ()

Ano da aposentadoria: Tempo de Serviço () Idade () Invalidez ()

Escolaridade: 1-Analfabeto (), 2-Primeiro Grau incompleto (), 3-Primeiro Grau completo (), 4-Segundo Grau incompleto (), 5-Segundo Grau completo.

Estado civil: Solteiro (), Casado (), Divorciado (), Separado (), Viúvo ()

Número de filhos:

Mora em : Casa própria (), Casa alugada ()

- **História de Vida e de Trabalho (o caso Zanini)**

- 1) Onde o Sr. Nasceu? (ver se nasceu na área rural ou urbana)
- 2) Quando começou a trabalhar? Quantos anos o Sr. tinha?
- 3) Quando começou como metalúrgico? Onde e como foi no começo?
- 4) Em que setor da produção metalúrgica começou? Em qual o Sr. se profissionalizou? Como é trabalhar nessa profissão?

- **O trabalho na Zanini**

- 5) Quando foi que o Sr. entrou na Zanini? Como começou?
- 6) Como era o relacionamento com os colegas de trabalho?
- 7) Como era o relacionamento com a chefia (encarregados de setor)?
- 8) Como era o seu trabalho? (Fale um pouco sobre as condições do seu trabalho).
- 9) De quanto tempo era a sua jornada de trabalho? Havia muitas alterações? Por quê?
- 10) Os salários eram pagos em dia? O Sr. se lembra de ter atrasado alguma vez?
- 11) Quando começou a crise na Zanini? Por que, na opinião do Sr., ela ocorreu?
- 12) Durante o período de crise na Zanini ocorreu alguma redução de salários? Muitos trabalhadores foram demitidos?
- 13) Desde o momento em que o Sr. esteve trabalhando na Zanini quantas greves foram declaradas? Quais eram os objetivos dessas greves?
- 14) Nesse período em que o Sr. esteve trabalhando lá, qual foi o papel desempenhado pelo Sindicato? Na sua opinião, qual deve ser o papel do Sindicato?
- 15) Existe alguma diferença da postura do Sindicato atual em relação ao Sindicato daquela época? A atuação mudou ou continua sendo a mesma?

- 16) No período em que o Sr. esteve trabalhando na Zanini, havia Comissão de Fábrica? Como ela funcionava?
- 17) Como era o relacionamento dos trabalhadores com a Comissão de Fábrica?
- 18) Na sua opinião, qual deve ser o seu papel?
- 19) Na época em que o Sr. trabalhava na Zanini, como os trabalhadores reagiram ao anúncio de que a empresa ia se fundir com a Dedini?
- 20) Em sua opinião, como os trabalhadores viram a incorporação da Zanini pela Dedini após a fusão entre elas?
- 21) Como o Sindicato participou de todo esse processo? Qual foi a sua postura diante dos acontecimentos?
- 22) Após a fusão entre as empresas, muitas mudanças ocorreram em seu trabalho? Quais?
- 23) Como era o processo de trabalho na Zanini? Após a fusão com a Dedini, houve alguma mudança na organização do trabalho?
- 24) Havia controle de qualidade? Como ele funcionava na Zanini e como funciona na Dedini? (A produção é just in time – JIT – Kaizen – Kanban)?
- 25) Hoje, depois de tudo o que aconteceu, como o Sr. vê as consequências desse processo sobre os trabalhadores de Sertãozinho? Na sua opinião a decadência da Zanini foi positiva ou negativa para a cidade?
- 26) O Sr. autoriza a divulgação e publicação dessa entrevista?

ANEXO 2

Roteiro de Entrevista com empresários (o caso Zanini)

Data e Local de realização da Entrevista:

- *Dados pessoais:*

Nome:.....

Idade:

Empresa (as):.....

Área e setor de atuação da empresa:

Escolaridade: 1-Primeiro Grau incompleto (), 2-Primeiro Grau completo (), 3-Segundo Grau incompleto (), 4-Segundo Grau completo, 5- Superior ()

Estado civil: Solteiro (), Casado (), Divorciado (), Separado (), Viúvo ()

Número de filhos:.....

O caso Zanini

- 1) Quando, como e por que a Zanini surgiu em Sertãozinho?
- 2) Quais os principais fatores responsáveis pela expansão industrial da Zanini no período em que ela se tornou uma das maiores empresas produtoras de bens de capital do Brasil?
- 3) Qual foi a participação do Proálcool em sua expansão?
- 4) Como era a relação da Zanini com os trabalhadores e Sindicato dos Metalúrgicos nos anos 1970 e 1980? Essa relação, atualmente, mudou ou continua sendo a mesma? Por quê?
- 5) Qual foi e qual é a importância histórica do CEISE para os empresários sertanezinhos?
- 6) Quando começou a crise na Zanini? Por que ela ocorreu? Quais foram os principais fatores?
- 7) Por que e como se deu a fusão da Zanini com a Dedini de Piracicaba? Por que ela não deu certo? Quais os fatores?
- 8) Quais foram as principais mudanças técnicas e organizacionais implementadas na empresa a partir da fusão? Por que elas ocorreram?
- 9) Em sua opinião qual é a participação (histórica) da Zanini na atual conjuntura de expansão do setor de bens de capital e sucroalcooleiro que vive a cidade de Sertãozinho? Por que essa expansão tem se desenvolvido por meio de pequenas e médias empresas?
- 10) Hoje, depois de tudo o que aconteceu desde a crise da Zanini até a reestruturação industrial pela qual passou a cidade, como o Sr. avalia os efeitos desse processo sobre os trabalhadores e empresários? Em sua opinião as conseqüências foram positivas ou negativas? Por quê?
- 11) O Sr. autoriza a divulgação e publicação desta entrevista?