

## AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail [recursoscontinuos@dirbi.ufu.br](mailto:recursoscontinuos@dirbi.ufu.br).

Inab. Crant  
S.9(c)  
3529

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE HISTÓRIA

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA  
NA EMPRESA VOTORANTIM METAIS:  
novas práticas para a velha dominação capitalista

MARCILIO RODRIGUES LUCAS

Uberlândia  
Agosto de 2007

Universidade Federal de Uberlândia  
Instituto de História  
Av. Presidente Dutra, 1101  
Av. Universitária, 1900  
38400-002 - Uberlândia - M.G. - Brasil

3529  
s. 9 (c)

**MARCILIO RODRIGUES LUCAS**

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA  
NA EMPRESA VOTORANTIM METAIS:  
novas práticas para a velha dominação capitalista

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em História, do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em História, sob orientação do Prof. Dr. Antônio de Almeida.

Uberlândia  
Agosto de 2007

Marcilio Rodrigues Lucas

# A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NA EMPRESA VOTORANTIM METAIS: novas práticas para a velha dominação capitalista

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em História, do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em História.

Uberlândia, 01 de agosto de 2007

Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Antônio de Almeida – INHIS/UFU  
Orientador

---

Profª. Drª. Dilma Andrade de Paula – IHHIS/UFU

---

Prof. Dr. Edilson José Graciolli – FAFCS/UFU

## Agradecimentos

Ao meu pai e à minha mãe, pela exemplar formação, pelo carinho, afeto e apoio durante toda minha vida estudantil. Aos meus irmãos, Pablo e Edinardo, pela amizade e companheirismo. Aos meus primos Júlio, Gustavo, Stefânia e Rafaela. A Anna Silvia, minha cunhada. À minha namorada, Carla, pelo carinho, cumplicidade e contribuições concretas neste texto.

Aos meus grandes amigos Thiago (Pacato), João Guilherme, Paulo Vinícius e Mário Jr., grandes amizades que levarei da vivência universitária. A todos amigos que, de diferentes formas, participaram de diversas atividades cotidianas, especialmente Cristiano, Daniela, Moisés, Danilo Bernardes, D'Carlos, Rafael Toitio, Jaqueline Talga, Clarissa, Dilton, Eric Arantes, Agnes, Stênio, Carolina Satiko, João Evaristo, Cristhian, Osvaldo, Wisterley, Fábio e Agnaldo.

Aos amigos que fiz no movimento estudantil. Em especial Gabriel (Ronaldinho), Fabiola Ramos, Leandro Araújo, Eduardo Leones e todos os membros das gestões *Ousar Lutar* (2005) e *Atitude* (2007) do DCE-UFU. Certamente, a militância estudantil foi fundamental para boa parte das reflexões presentes neste trabalho.

Ao professor Antônio Almeida, meu orientador, pela recepção sempre simpática, pelos ensinamentos teóricos e pelo respeito efetivo ao movimento estudantil.

Aos professores do curso de História, da Universidade Federal de Uberlândia, especialmente Dilma Andrade, Cristina Lopreato, Kátia Paranhos e Paulo Almeida. Aos professores do curso de Ciências Sociais, em especial Edilson Graciolli e Adalberto Paranhos.

Ao Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias, especialmente ao Bigu, pela simpatia e disposição em ajudar, mesmo antes de saber ao certo o caráter da pesquisa.

Aos trabalhadores da Votorantim Metais que, de alguma forma, contribuíram com esta pesquisa.

Quanto mais o trabalhador se desgasta trabalhando, tão mais poderoso se torna o mundo objetivo, alheio, que ele cria diante de si, tão mais pobre se torna ele mesmo, seu mundo interior, tanto menos pertence a si próprio.

(Karl Marx)

## **Sumário**

Introdução .....	07
1. Primeiros aspectos acerca da reestruturação produtiva na VMTM .....	16
1.1 O “Império Votorantim” e a cidade de Três Marias-MG.....	16
1.2 As novas regras do velho jogo .....	19
1.3 Os aspectos mais visíveis da reestruturação produtiva da VMTM .....	24
1.4 A fragmentação dos trabalhadores e a precarização de suas condições .....	29
2.Os programas de gestão da produção e a tentativa de envolvimento dos trabalhadores .....	35
2.1 As novas ferramentas de gestão da força de trabalho e seus significados .....	35
2.2 “Polivalência”, “gestão participativa” e “qualidade total”ou intensificação do trabalho, captura da subjetividade e aumento da produtividade?.....	44
2.3 Estratégias para a adesão dos trabalhadores: coação e convencimento .....	49
2.4 A “responsabilidade social empresarial” como elemento complementar.....	55
3. Os trabalhadores e seus paradoxos: resistência e adesão ao processo de reestruturação produtiva .....	61
3.1 Aspectos iniciais para o debate.....	61
3.2 Ascensão e declínio das lutas: a nova condição do trabalhador .....	64
3.3 A resistência possível .....	80
Considerações finais .....	84
Bibliografia .....	88
Anexo I .....	93
Anexo II.....	94

## **Resumo**

Esta pesquisa busca analisar o processo de reestruturação produtiva ocorrido na empresa Votorantim Metais/Unidade Três Marias-MG (VMTM), a partir da década de 1990. Essa reestruturação está inserida num processo mais amplo de reorganização do capitalismo, que, no plano da produção, caracteriza-se pela ascensão do modelo “toyotista” de organização do trabalho. As mudanças percebidas nesse contexto são de grande profundidade, alterando aspectos da materialidade e da subjetividade dos trabalhadores da VMTM.

Entre as principais transformações ocorridas estão as demissões em massa, a terceirização de vários setores da empresa, a fragmentação dos trabalhadores e a intensificação do trabalho. Além disso, a partir do ideal de “empresa enxuta”, a VMTM apresenta uma série de programas organizacionais que tem por objetivo final estabelecer novos mecanismos de sujeição da força de trabalho, que possibilitem o aumento da produtividade ao proporcionar um grau maior de envolvimento dos trabalhadores com o processo produtivo. Em outros termos, trata-se de uma tentativa de conseguir o engajamento subjetivo dos trabalhadores em defesa das metas empresariais, num contexto desfavorável às organizações coletivas dos trabalhadores.

Por último, este trabalho procura analisar a experiência dos trabalhadores, em termos de adesão e resistência, diante do processo de reestruturação colocado. Trata-se de uma realidade extremamente contraditória, na qual a pressão pela conformação aos padrões da empresa possui mais força e poder persuasivo que as noções de identidade e solidariedade de classes. Porém, não se pode dizer que existe uma assimilação completa do conteúdo da dominação burguesa por parte dos trabalhadores. Apesar da conjuntura adversa, os trabalhadores da VMTM demonstram capacidade crítica frente ao processo e conseguem manter, com todas as dificuldades, um sindicato significativamente combativo, muito distante do “sindicato de empresa” projetado pelo modelo toyotista.

## Introdução

Em resposta às crises do capitalismo nos anos 70, a década de 1980 foi marcada por intensas transformações na organização da esfera produtiva em âmbito mundial, com grandes impactos na materialidade e na subjetividade dos trabalhadores. Tais mudanças se apresentaram de forma pioneira nos países capitalistas desenvolvidos, mas, dado o contexto histórico de mundialização do capital, tiveram grandes repercussões nas demais áreas do globo, especialmente em países com importante desenvolvimento industrial, como é o caso do Brasil. Trata-se de um processo complexo, cujas consequências não se restringem à esfera produtiva, abarcando aspectos sociais, políticos, culturais e ideológicos<sup>1</sup>. É o que Antunes sintetiza ao afirmar que,

como resposta à sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal (...); a isso se seguiu também um intenso *processo de reestruturação da produção e do trabalho*, com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores (ANTUNES, 2003, p. 31).

No que se refere ao campo da produção, essas metamorfoses representam a expansão do toyotismo<sup>2</sup> – ou “modelo japonês” – para a produção industrial mundial, caracterizando um importante processo de *reestruturação produtiva*. Esse modelo, inicialmente desenvolvido em função de particularidades do contexto japonês, ganha uma nova significação ao se tornar “o ‘momento dominante’ do complexo de reestruturação produtiva sob a mundialização do capital” (ALVES, 2000, p. 30). Logicamente, tal expansão não se deu de forma uniforme e homogênea, mas sim, de forma específica e particularizada, de acordo com os contextos históricos singulares, que dão concretude aos aspectos gerais e tendenciais. Nesse sentido, o “toyotismo” não

<sup>1</sup> Esse período é marcado pela ascensão do neoliberalismo, que, no caso do Brasil, se inicia com o processo de abertura comercial, de (contra-) reforma do Estado e de privatizações no governo Collor/Itamar e, fundamentalmente, no governo de Fernando Henrique Cardoso.

<sup>2</sup> Essa designação deriva do fato de que a Toyota foi a empresa pioneira no desenvolvimento dos princípios mais importantes deste modelo, principalmente pelo trabalho do engenheiro Taiichi Ohno, considerado o grande idealizador do toyotismo, que, por este motivo, também recebe o nome de “ohnismo”.

será tratado aqui como um modelo puro e fechado que é simplesmente implementado em uma unidade produtiva. Esse conceito só tem solidez se for considerado como um conjunto de princípios e tendências que se materializam em contextos históricos e sociais concretos e particulares. Isso significa que, como esta pesquisa constitui um estudo de caso do processo de transformações ocorridos na Votorantim Metais - Unidade Três Marias/MG (VMTM)<sup>3</sup>, não se pode ignorar as especificidades da empresa e as particularidades sócio-históricas da cidade de Três Marias, de que resulta uma reestruturação produtiva singular, apesar de inserida numa linha mais geral de mudanças.

Esse processo de expansão do toyotismo representa a ruptura com alguns elementos do taylorismo e do fordismo, mas, principalmente, a radicalização de alguns dos seus fundamentos, orientados pelo aumento da produtividade e, consequentemente, pelo aumento das taxas de lucro. Também identificado como *acumulação flexível* (HARVEY, 1992), esse modelo de gestão se caracteriza pela orientação da produção a partir da demanda, a intensificação do ritmo de trabalho, a eliminação dos tempos ociosos, a terceirização de grande parte das cadeias produtivas, a subcontratação, os programas de “gerência autônoma” e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Seguindo o ideal de “empresa enxuta”, busca-se a eliminação do desperdício e a racionalização do tempo através do sistema *just in time*, que resultam em intensificação da exploração do trabalho, com a integração dos processos e o estabelecimento de metas de produção. Instrumentos como os CCQs e os demais programas de “gestão participativa”, normalmente apresentados como fatores de democratização da participação no processo produtivo, têm representado a transferência de novas atribuições aos trabalhadores ligados diretamente à produção, além de buscar torná-los “subjetivamente engajados” no processo de trabalho. Trata-se de um processo de grandes dimensões, com repercussões significativas no modo de ser da classe

---

<sup>3</sup> Esta empresa foi criada, na cidade de Três Marias-MG, em 1959, com o nome de Companhia Mineira de Metais (CMM), configurando-se como a primeira unidade industrial do Grupo Votorantim no ramo do zinco. Hoje, a fábrica integra a *holding* Votorantim Industrial, sendo uma das unidades da Votorantim Metais. A escolha da Votorantim Metais – Unidade Três Marias (VMTM) como objeto de pesquisa se deve a vários motivos. Primeiramente porque o grupo Votorantim é um dos maiores conglomerados industriais da América Latina, com mais de 50 mil funcionários. Em segundo lugar, porque, como se perceberá durante o trabalho, o processo de reestruturação operado por este Grupo é bastante profundo e representativo da “nova postura empresarial” nas últimas décadas. Por último, chama a atenção o processo ocorrido na cidade de Três Marias, pois, em uma cidade de pequeno porte, a reestruturação em uma empresa como a Votorantim Metais provoca impactos ainda mais profundos.

trabalhadora, que se tornou ainda mais complexa e heterogênea. Baseado na intensidade dessas transformações é que Antunes afirma que nas últimas décadas,

*a classe-que-vive-do-trabalho* sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua *materialidade*, mas teve profundas repercussões na sua *subjetividade* e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua *forma de ser*. (ANTUNES, 2003, p. 23).

O salto tecnológico, ocorrido a partir da década de 80, com a introdução da robótica e da microeletrônica nas fábricas, constitui um fator importante nesse processo de transformações. Contudo, os aspectos que mais interessam a esta pesquisa são os ligados às modificações nas formas de organização e gerenciamento da produção, especialmente as concepções implícitas e os impactos que elas proporcionam. A rigidez do gerenciamento taylorista/fordista, a produção padronizada e a regulamentação formal da relação entre capital e trabalho, perdem lugar para princípios de flexibilização, desregulamentação e “gestão participativa”<sup>4</sup>.

Buscando se inserir nesse novo contexto, a empresa VMTM passou por um conjunto de profundas transformações, a partir da década de 1990. Neste processo, a redução dos postos de trabalho e as terceirizações foram marcantes. Além disso, foram introduzidos os CCQs, o programa de *mantenção autônoma*, o “5 S” e outros programas em que a vigilância e o gerenciamento da produção – sempre submetida a metas impostas pela empresa – passam a ser responsabilidade dos próprios trabalhadores, organizados em equipes. O resultado disso é que o efetivo direto da empresa passou de cerca 2 mil para algo em torno de 650 funcionários, enquanto a produção quadruplicou.

Este trabalho objetiva apreender a dinâmica real desse processo de reestruturação, buscando captar seus significados e sua inserção num contexto mais geral de transformações que vão além da esfera produtiva, envolvendo um complexo processo de reajustamento social, político-ideológico e cultural. Nesse sentido, seguindo uma linha de análise que leva em conta a totalidade social, a reorganização do trabalho e da produção será tratada como “parte (móvel e movida) de um complexo concreto” (LUKÁCS, 1978, p. 2), que, no processo histórico em questão, se relaciona com um

---

<sup>4</sup> Ao ressaltar a importância destas transformações, não se pode perder a noção de que permanecem nos marcos do capitalismo, o que se expressa pela ênfase no controle da força de trabalho e na busca incessante por aumento da produtividade.

contexto de restauração do capital, no sentido de recuperar seu ciclo reprodutivo, comprometido na profunda crise vivenciada a partir dos anos 70.

Em síntese, pretende-se analisar os principais aspectos deste conjunto de mudanças na VMTM, trazendo à tona suas determinações, suas características fundamentais e suas consequências. Além disso, este trabalho busca captar, em alguma medida, a complexidade da experiência dos trabalhadores neste processo histórico, enfocando aspectos ligados a uma realidade contraditória, que envolve resistência e assimilação ao projeto empresarial, e tem consequências importantes na sua organização como força social e na atuação do sindicato local, o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias (Sindimet).

### **Pesquisa e metodologia**

As análises apresentadas neste trabalho são resultantes de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa documental constituiu a parte mais extensa de todo o processo. As fontes foram diversas, incluindo jornais, revistas, boletins, informativos e cartilhas tanto da empresa quanto do Sindimet, publicados a partir do ano de 1994.

Os documentos publicados pela empresa foram de importância crucial para a compreensão das mudanças implementadas a partir do ano de 1993 e do discurso apresentado para justificá-las. Entre esses documentos pode-se destacar: 1) Informativo “CMM Notícias”, publicação bimestral que abrangia as unidades de Belo Horizonte, São Paulo, Três Marias, Vazante, Morro Agudo e Fazendas; 2) Revista “VMM em ação”, criada em 1998, voltada para todas as unidades da Votorantim ligadas à mineração e à metalurgia; 3) Revista “Nosso Grupo é Você”, publicação interna da Votorantim Metais, que substitui a “VMM em ação” em 2003; 4) Revista “Nosso Grupo”, publicação corporativa bimestral de todo o Grupo Votorantim; 5) Informativo “Entre nós”, publicação mensal específica da unidade de Três Marias. Além destas publicações periódicas, cabe destacar materiais distribuídos pela empresa aos trabalhadores, em especial a cartilhas “Cresce (Crescimento em equipe)”, “5S” e “Qualidade Total/*Just in time*”. O jornal da Cipa (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) não é uma publicação direta da empresa, mas pode ser colocado neste grupo, já que a linha trazida pelo jornal não se diferencia em nada das orientações da empresa.

Por outro lado, as publicações do sindicato permitem um importante contraponto, ao trazer outras experiências a partir do mesmo processo expresso nos materiais divulgados pela empresa. Entre as publicações do sindicato, o maior destaque é o boletim “Folha do Zinco”, principalmente o quadro “Boca Maldita” que, por ter o intuito de trazer uma crítica bem humorada, acaba revelando aspectos mais ligados à vivência cotidiana dos trabalhadores na fábrica. O boletim “Folha do Zinco” já foi publicado mensalmente, porém, nos últimos anos, devido a problemas financeiros, sua publicação se restringiu a edições especiais. Além do boletim, pode-se destacar panfletos de chapas para eleições da diretoria do sindicato e cartilhas, como a de explicações a respeito do programa de participação nos lucros e resultados (PLR) implantado pela empresa a partir de 1996.

É importante destacar que cada documento é produto de necessidades ligadas ao contexto em que foi produzido e, por isso, deve ser encarado como “objeto e sujeito de sua própria versão interpretativa” (MARSON, 1984, p. 53), ou seja, “o documento não é qualquer coisa que fica por conta do passado, é um produto da sociedade que o fabricou segundo as relações de forças que aí detinham o poder” (LE GOFF, 1984, p. 102). Assim, o documento é vestígio de um acontecimento histórico e, ao mesmo tempo, fatorativo deste<sup>5</sup>.

Neste sentido, no mesmo momento em que se deve recusar a noção positivista de documento como expressão irredutível do fato histórico, não se pode tratá-lo como mero objeto que confirma determinado conhecimento completamente exterior ao próprio documento, sendo este apenas exemplificação de um construto elaborado pelo historiador, baseado em modelos teóricos pré-estabelecidos. Como afirma Bloch (2001, p. 159), “as causas, em história, como em outros domínios, não são postuladas. São buscadas”. Isso significa que os documentos devem representar elemento ativo do procedimento de pesquisa em História, porém, sendo tratados criticamente e não meramente reproduzidos nos resultados do estudo.

Além da utilização de documentos, deve-se destacar também a importância do trabalho de campo e das entrevistas como meio de entender a dinâmica viva do processo

---

<sup>5</sup> É por este motivo que Le Goff aponta para a necessidade de se considerar os documentos como *monumentos*, dos quais é preciso extrair, “através de uma crítica interna, as condições de produção histórica e, logo, a sua intencionalidade inconsciente” (LE GOFF, 1984, p. 103). Nesse sentido é que todo documento é verdadeiro, por expressar de alguma forma seu contexto histórico, e falso, porque é um monumento, uma montagem enganadora (idem, p. 104).

histórico, às vezes “apagada” em outros tipos de fonte. O trabalho de campo desta pesquisa envolveu três visitas ao sindicato e uma visita à parte externa da fábrica<sup>6</sup>. Foram realizadas entrevistas com a diretoria do sindicato (Sindimet), com sete trabalhadores (de diferentes funções) da empresa e com um ex-funcionário da VMTM<sup>7</sup>.

As entrevistas tiveram um papel fundamental para os resultados desta pesquisa. Isso porque a evidência oral constitui um elemento “crucial para a compreensão do pano de fundo” do processo histórico analisado, já que “ela pode nos dar contextos novos que os documentos, por si mesmos, apesar de muito trabalhados, não fornecem” (SAMUEL, 1989/1990, p. 231). As fontes orais, além de possibilitarem a descoberta de relações sociais fundamentais escondidas da “História dependente de documentos” (idem, ibdem, p. 233), tornam possível que se escape de falhas existentes nos demais documentos, *apontado para exceções, idiossincrasias e discrepâncias aparentes*, permitindo que a *experiência real das pessoas seja a “pedra de toque” da pesquisa* (idem, ibdem, p. 232).

Esse aspecto se torna fundamental no caso da pesquisa que aqui se propõe, já que, como afirma Samuel (idem, p. 234), “relações de classe podem ser examinadas no local da sua produção melhor que seu eco distante, superficialmente gravado” em anais de confederações e sindicatos. Em síntese, ainda baseado em Samuel (idem, p. 233), a evidência oral permite ao historiador “tomar pulso da vida cotidiana” e realizar uma “reconstrução viva” do processo histórico. Por isso é que este autor afirma que a fonte oral traz uma “evidência qualitativa” que possibilita um “relatório bem mais fenomenológico” (idem, ibdem, p. 236), já que certas fontes podem adquirir vida quando há pessoas para explicá-las e comentá-las.

Porém, e não poderia ser diferente, a história oral tem limitações. Se por um lado ela expõe “os silêncios e as deficiências da documentação escrita” (idem, ibdem, p. 237), por outro, tem seus próprios vieses, seletividade e silêncios. Assim, a evidência oral também deve ser tratada com prudência e postura crítica, sendo articulada com as

<sup>6</sup> Não foi possível uma visita à parte interna porque não havia disponibilidade por parte dos responsáveis por visitas na empresa.

<sup>7</sup> Todos os trabalhadores entrevistados permitiram a divulgação de trechos das entrevistas na pesquisa. Porém, a maioria deles preferiu não ter seu nome divulgado devido ao risco de algum tipo de constrangimento diante da empresa. Por isso, os trabalhadores serão identificados por “Trabalhador 1”, “Trabalhador 2” etc., definidos pela ordem em que forem citados no texto. O ex-empregado da empresa também prefere não ter o nome divulgado e será identificado como “Ex-funcionário”. O diretor do sindicato, conhecido como “Bigu”, cujas posições são bem conhecidas pela empresa, permitiu que seu nome fosse divulgado sem problemas. Para mais informações a respeito dos entrevistados, ver Anexo 1.

demais fontes, o que possibilita um melhor direcionamento das questões a serem colocadas. Como aponta o autor acima citado,

o valor dos testemunhos depende do que o historiador lhes traz, assim como aquilo que ele leva, da precisão das perguntas e do contexto mais extenso de conhecimento e entendimento do qual elas derivam. O relato vivo do passado deve ser tratado com respeito, mas também com crítica; como o morto. (idem, ibdem, p. 239).

Nesse sentido, os relatos da diretoria do sindicato e dos trabalhadores não foram tomados como verdades absolutas. Passaram por um exame crítico e foram articulados com o conjunto dos documentos escritos e demais referências empíricas trabalhadas no processo de investigação.

Diante disso, deve ficar claro que as fontes, independentemente de sua configuração, não produzem o conhecimento histórico por si mesmas. É fundamental o papel ativo do historiador, através de uma postura crítica, levantando problematizações e percebendo a realidade para além do plano meramente factual. Isto porque o fato histórico – o objeto da história – é uma construção ativa do historiador a partir do momento em que ele o transforma em “problema” (BLOCH, 2001; MATTOS, 1998). É exatamente nesse sentido que Marson afirma que a realidade histórica

não é capaz de falar espontaneamente por si própria, a menos que se contente em ter apenas um mero registro de descrição do real acontecido. Somente seria possível conhecê-la graças à perspectiva aberta pelo observador e justamente aqui a interpretação ganha um papel decisivo e complexo, com seus critérios de análise e seus princípios. (MARSON, 1984, p. 42-43).

Por esses motivos, tornam-se importantes alguns apontamentos a respeito do referencial teórico e da discussão bibliográfica que orienta este trabalho. As referências bibliográficas centrais para este trabalho são as análises que tratam do “mundo do trabalho” na contemporaneidade, investigando as várias determinações e consequências das mudanças ocorridas nas últimas décadas, caracterizadas pela ascensão de um novo padrão de acumulação. Neste grupo cabe destacar as obras de Alves (2000), Antunes (2003), Bihr (1999), Braga (1996) Gounet (1999), Harvey (1992) e Oliveira (2004).

Todas as transformações analisadas por esses autores estão inseridas num contexto político específico, caracterizado pela ascensão do neoliberalismo. Por esse motivo, os fundamentos desenvolvidos por Hayek (1990) e as perspectivas críticas de Antunes (2004), Moraes (2001) e Anderson (1995) são, nesta pesquisa, importantes

referências teóricas para se entender o neoliberalismo como ideário e como prática política.

Por fim, além dessas referências, mais diretamente ligadas ao processo histórico específico deste estudo, cabe destacar alguns autores cujas teorizações, mesmo não tratando do tema em questão, oferecem contribuições para a apreensão de alguns pontos fundamentais. É o caso do filósofo italiano Antonio Gramsci (1984) que, ao analisar o contexto de introdução dos métodos fordistas, acaba por fornecer elementos importantes para se entender aspectos essenciais em relação à tendência de racionalização da organização do trabalho e da produção no sistema capitalista, tão evidente na reestruturação produtiva das últimas décadas do século XX. Também merece destaque as contribuições dadas por E. P. Thompson (1998) que, analisando o comportamento das classes trabalhadoras no século XVIII, propõe caminhos que possibilitam pensar a condição dos trabalhadores no quadro atual, principalmente no que se refere às contradições de suas experiências e os reflexos dessas na sua consciência.

### **Estruturação dos capítulos**

O primeiro capítulo deste trabalho monográfico possui três partes. Na primeira, encontra-se uma apresentação do Grupo Votorantim – enfocando sua trajetória e sua expressividade atual – e uma breve caracterização da Votorantim Metais e sua atuação na cidade de Três Marias-MG. Na segunda parte do capítulo buscou-se constituir um panorama das mudanças ocorridas em escala global a partir da década de 1970, que são o “pano de fundo” para se compreender as transformações dentro da VMTM. A terceira e última parte caracteriza-se pela exposição e pela análise dos elementos mais visíveis de todo o processo de reestruturação ocorrido na VMTM, entre eles o salto tecnológico, as demissões em massa, as terceirizações e a intensificação do ritmo de trabalho.

No segundo capítulo o enfoque é dado aos aspectos mais ligados à concepção e a gestão do trabalho na empresa, que permitem, a partir da análise dos programas implementados (5S, CCQs, Manutenção Autônoma etc.), compreender de forma mais profunda o processo de “enxugamento” da fábrica apresentado no primeiro capítulo. Procura-se também demonstrar a busca incessante por aumento de produtividade como elemento determinante de todas as mudanças implementadas na empresa. Além disso,

são analisadas as tentativas de envolvimento dos trabalhadores com os interesses empresariais, por meio do convencimento e da coação.

O terceiro e último capítulo traz reflexões a respeito da experiência dos trabalhadores, ressaltando as contradições, ambigüidades e paradoxos vivenciados por eles em todo o processo de reestruturação da empresa. Se, por um lado, os trabalhadores são levados a jogar de acordo com as regras do jogo capitalista, até mesmo por uma questão de sobrevivência, por outro lado, eles compartilham a experiência concreta de exploração e coação, que lhes proporciona algum grau de crítica resignada, de indignação ou mesmo de revolta. Essa ambigüidade é refletida na própria configuração do Sindimet, que mantém uma postura de combatividade em relação à empresa, mas, para isso, se afasta da própria base, cada vez mais impedida de se expressar quando a orientação não é no sentido de aumento da produtividade. Enfim, o que se quer evidenciar é que o contexto desfavorável para os trabalhadores, não indica a anulação das tensões, mas pelo contrário, demonstra a amplitude da dominação exercida por este novo modelo da velha exploração capitalista.

## I. Primeiros aspectos acerca da reestruturação produtiva na VMTM

### 1.1. O “Império Votorantim” e a cidade de Três Marias-MG

O Grupo Votorantim é um dos maiores grupos empresariais de controle familiar do mundo, atuando nos ramos de cimento e concreto, celulose e papel, metalurgia, suco de laranja, especialidades químicas, geração de energia, finanças, biotecnologia e informação. Trata-se de um conglomerado que conta com mais de 50 mil funcionários e, no ano de 2006, registrou uma receita líquida em torno de 29 bilhões de reais. A Votorantim está espalhada por 20 estados brasileiros e opera diretamente em outros 11 países: Colômbia, Bolívia, Peru, Canadá, Estados Unidos, Bélgica, Alemanha, Suíça, Inglaterra, Cingapura e Austrália. Em 2005, a Votorantim foi eleita a melhor empresa familiar do mundo pela *IMD Business School* e *Lombard Odier Darier Hentsch Bank*<sup>8</sup>.

A trajetória do grupo começa em 1918, no distrito de Votorantim (Sorocaba-SP), quando o imigrante português Antonio Pereira Inacio adquire em leilão a Fábrica de Fiação e Tecelagem, criando a *Sociedade Anonyma Fabrica Votorantim*. A partir de então são anos de expansão de negócios, no contexto da expansão industrial brasileira. Em 1951, com a morte de Antonio Pereira Inacio, José Ermírio de Moraes, figura de destaque no Rotary Club, assume o Grupo Votorantim, dando início ao controle da família Ermírio de Moraes, que hoje está na terceira geração à frente da empresa.

Dentre os membros da direção do Grupo Votorantim, a figura de maior destaque, sem dúvidas, é Antônio Ermírio de Moraes, doutor em metalurgia e atual presidente do Grupo Votorantim. Além de ser detentor de um conglomerado industrial nada desprezível, Antonio Ermírio de Moraes – que também é presidente do Hospital da Beneficência Portuguesa em São Paulo – procura se afirmar como um verdadeiro “intelectual orgânico” da burguesia brasileira, defendendo posições em torno de questões da política nacional, sempre escrevendo artigos para revistas e jornais do país. Além disso, Antonio Ermírio de Moraes, que é membro da Academia Paulista de Letras, já escreveu três peças teatrais, retratando aspectos da sociedade brasileira. Todas

---

<sup>8</sup> Essas e outras informações podem ser encontradas no site do Grupo Votorantim (<http://www.votorantim.com.br>).

essas ações são claramente intervenções do presidente do Grupo Votorantim no sentido de formar opiniões e contribuir na consolidação de uma orientação intelectual, política e moral para a sociedade ou, em termos gramscianos, na construção da hegemonia burguesa<sup>9</sup>, que na fase atual pode ser classificada como “hegemonia neoliberal” (ANDERSON, 1995; BOITO JR., 1996)<sup>10</sup>.

Em 1996, o grupo Votorantim passa por um processo de reorganização da gestão, em que as unidades passam a ser agrupadas de acordo com seus focos específicos de mercado, criando-se a *Votorantim Industrial*, a *Votorantim Finanças* e a *Votorantim Novos Negócios*, que são coordenadas pela *Votorantim Participações*, conforme demonstra o anexo II.

A unidade produtiva analisada neste trabalho é uma das empresas da Votorantim Metais, que integra a holding *Votorantim Industrial*. A Votorantim Metais, voltada para a mineração e a metalurgia de zinco, níquel, alumínio e aço<sup>11</sup>, possui cerca de 7 mil funcionários diretos e 1,5 mil terceirizados permanentes. Contando com minas próprias e 8 unidades industriais, a Votorantim Metais atingiu em 2005 uma receita líquida de

<sup>9</sup> Apenas como um minúsculo exemplo das centenas de publicações de Antônio Ermírio de Moraes em relação a questões centrais da vida nacional, podemos citar três artigos escritos para o jornal Folha de São Paulo: “Privatização: a prova dos nove” (escrito em 1993) “Brasil urgente: reformar para progredir!” (escrito em 1997) e “A fome perdura e os foguetes sobem a Marte” (escrito em 2004). No primeiro destes artigos, num momento do debate caloroso sobre privatizações, Antônio Ermírio de Moraes defende a venda das empresas estatais devido à ineficiência e ao alto custo do Estado (sic), afirmando a maior eficácia do setor privado na produção e na prestação de serviços, porém, criticando qualquer tentativa de venda abaixo do valor real da empresa. No segundo artigo citado, Antonio Ermírio de Moraes defende reformas – administrativa, previdenciária e tributária – no sentido de diminuir a “máquina pública” e redimensionar nosso “sistema previdenciário ultrapassado”, numa clara defesa de uma (contra-) reforma do Estado, completamente de acordo com a programática neoliberal. Já no artigo “A fome perdura e os foguetes sobem a Marte”, escrito em época de Natal, Antônio Ermírio de Moraes, detentor da sexta maior fortuna do país, revela toda sua sensibilidade e generosidade ao criticar a falta de iniciativas no sentido de combater de forma efetiva a fome no mundo, causada, segundo ele, em grande medida pelos subsídios protecionistas dados aos fazendeiros nos países mais desenvolvidos do mundo. Esses artigos são exemplos bastante emblemáticos para se demonstrar a tentativa de construção de hegemonia, através da afirmação de interesses de uma classe – ou melhor, fração de classe – como interesses de toda a sociedade.

<sup>10</sup> Boito Jr. esclarece que se refere à “hegemonia neoliberal”, no sentido gramsciano: “a conversão de uma ideologia e de uma plataforma política de classe em ‘cimento’ de um novo bloco histórico. A apologia do mercado e da empresa privada, como espaços da eficiência e da iniciativa inovadora e progressista, e a correspondente condenação do Estado e das empresas públicas, como o espaço do desperdício, do burocratismo e dos privilégios, são idéias que ganharam a condição de verdadeiro ‘senso comum’, difundindo-se e penetrando, de modo desigual e às vezes contraditório, porém largamente, no conjunto da sociedade brasileira, inclusive, portanto, nas classes populares.” (BOITO JR., 1996, p. 80). Perry Anderson destaca que essa hegemonia expressa sua força pela incorporação do projeto político-ideológico neoliberal por parte até mesmo “de partidos e governos que formalmente se definem como seus opositores” (ANDERSON, 1995, p. 17).

<sup>11</sup> A Votorantim Metais é a sexta maior produtora mundial de zinco, líder na fabricação de níquel eletrolítico na América Latina e a terceira maior produtora de aços longos do país. (Fonte: site oficial da Votorantim Metais - <http://www.votorantim-metais.com.br>).

3,52 bilhões de reais<sup>12</sup>. A unidade de Três Marias-MG, criada em 1956<sup>13</sup> com o nome de Companhia Mineira de Metais (CMM), foi a primeira empresa da Votorantim no ramo de zinco, desenvolvida com objetivo de industrializar o minério de zinco extraído das jazidas de Vazante-MG<sup>14</sup>. Hoje, a unidade possui capacidade produtiva de 180 toneladas de zinco por ano.

O desenvolvimento da cidade de Três Marias, situada na região central do Estado de Minas Gerais<sup>15</sup>, se deu, desde sua emancipação em 1963, apoiado, no que se refere a aspectos econômicos e sociais, em dois pilares: a usina hidrelétrica de Três Marias e a Companhia Mineira de Metais (Votorantim Metais). A construção da usina hidrelétrica – que hoje tem potencial instalado de 396 MW e fornece energia para 80% da região norte do Estado – se inicia no ano de 1957, com a inauguração sendo realizada em 1962, antes mesmo da fundação da cidade. Já a implantação da Companhia Mineira de Metais começa no ano de 1956 e a produção se inicia em 1969 – portanto, o processo de instalação compreende um período anterior e posterior à emancipação da cidade.

Numa cidade com população estimada atualmente em torno de 27 mil habitantes<sup>16</sup>, a presença de uma empresa do porte da Votorantim Metais constitui um fator nada desprezível. A empresa, como referência maior de possibilidade de emprego e renda, é um aspecto articulador do desenvolvimento da cidade e do cotidiano de seus habitantes. A escola pública mais tradicional da cidade leva o nome de Antonio Ermírio de Moraes e a marca da empresa está presente em praticamente todas as atividades e eventos da cidade. Além disso, existe um conjunto residencial em que vive parte dos trabalhadores da VMTM: a “Vila da Mineira”. Trata-se de um condomínio cercado, localizado exatamente em frente à empresa, na rodovia BR-040, na entrada da cidade. Possui cerca de 100 casas nas quais moram parte dos trabalhadores da empresa, que pagam uma taxa simbólica de aluguel, tendo garantidos serviços de água, esgoto e energia elétrica. O trabalhador interessado no benefício encaminha um requerimento ao seu gerente de UGB (Unidade de Gastos Básicos), que avalia o pedido e analisa a possibilidade e disponibilidade de casas. O bairro conta com uma unidade do Senai, um

<sup>12</sup> Informações também retiradas do site oficial da Votorantim Metais.

<sup>13</sup> O ano fundação é 1956, porém, apenas em 1969 a unidade começa a operar efetivamente.

<sup>14</sup> Três Marias fica a uma distância considerável de Vazante – 250 Km. Porém, foi o local escolhido por disponibilizar em abundância os insumos básicos – água e energia elétrica – para o processo eletrolítico de obtenção do zinco metálico.

<sup>15</sup> Localizada a 273 km da capital mineira, Belo Horizonte.

<sup>16</sup> O censo do ano de 2000 do IBGE indica 23.539 habitantes.

clube recreativo com muito boa estrutura, uma igreja e uma escola particular. Dessa forma, uma casa na Vila da Mineira é um dos grandes objetivos da maioria dos trabalhadores da fábrica.

Diante dos aspectos expostos, pode-se dizer que a empresa Votorantim Metais é um elemento estruturador da própria cidade de Três Marias, influindo nos rumos tomados por políticos locais e moldando, de alguma forma, a vivência cotidiana de boa parte dos moradores da cidade. Por este motivo, as transformações ocorridas na organização da produção da Votorantim Metais, principalmente na década de 1990, tiveram um impacto amplo na vida da cidade. O anúncio constante de demissões era o aspecto mais visível e trágico de um conjunto de mudanças mais complexo ocorrido no interior da empresa, comumente denominado *reestruturação produtiva*.

## **1.2. As novas regras do velho jogo**

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

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

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

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

E é exatamente neste ponto que se encontram os maiores desafios, que são os de modificar costumes e hábitos adquiridos e consolidados durante anos e, pior

ainda, quando estão acobertados pelo sucesso do passado. Mas sabemos que não há outra opção e todos os colaboradores, em todos os níveis, têm que aprender a praticar as regras novas que surgem quase todos os dias. O que era bom e atualizado ontem, talvez não seja hoje, e o que é bom hoje provavelmente não o será amanhã, na parte da manhã.

Algumas regras novas:

1. Trabalhar em equipe.
2. Escutar e falar proporcionalmente à quantidade de boca e de ouvidos que cada um de nós tem.
3. Considerar toda sugestão importante, merecedora de respeito, independente de quem seja o autor.
4. Aprender, praticar e ensinar os valores e os princípios organizacionais da CMM.
5. Trabalhar para a empresa e não para o “chefe” ou outra pessoa em particular.

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

O texto é escrito pelo Gerente de Desenvolvimento Organizacional da empresa e traduz de forma evidente o contexto de mudanças. As “novas regras” relacionam-se com o novo contexto mundial – crise profunda, abertura ao capital internacional e acirramento da concorrência<sup>17</sup> – e exigem uma *nova postura da empresa e de seus trabalhadores*. Nesse sentido, para entendermos o processo de reestruturação da organização do trabalho e da produção na VMTM, é fundamental compreendê-la como um processo de adequação a uma nova fase do processo de acumulação capitalista. Isto porque, a partir de 1970, o sistema capitalista passa por uma grave crise, à qual precisa dar respostas que resultam em transformações profundas nos planos econômico, político-ideológico e social. A fase fordista e keynesiana de acumulação capitalista começa a dar mostras de esgotamento. Os choques do petróleo, a crise de demanda e a crise fiscal dos Estados nacionais indicam que o padrão de acumulação, que obteve grande êxito nas décadas anteriores, não tem mais condições de contornar as contradições mais fundamentais do desenvolvimento capitalista.

A produção em massa, geradora de grandes estoques, típica do modelo de Taylor e Ford, torna-se incompatível com o momento de crescimento lento – ou mesmo de estagnação – que se inicia. Além disso, o “Estado-providência” keynesiano – que nos países subdesenvolvidos, como o Brasil, se manifestou de forma bastante parcial através do projeto nacional-desenvolvimentista – entra numa grande crise fiscal, trazendo

---

<sup>17</sup> “Estes três elementos – internacionalização, concorrência e crise – explicam porque o *just-in-time* é uma necessidade para as empresas que queiram desempenhar um papel significativo no mercado” (GOUNET, 1999, p. 51).

pressões gigantescas em defesa de sua “desoneração”, que significa corte de gastos com políticas sociais. Por fim, juntam-se a esse quadro revoltas que reforçam a ideia da necessidade de superação deste modelo de desenvolvimento, com destaque para as rebeliões estudantis (cujo marco é 1968), a ascensão de movimentos ecológicos e as lutas operárias. Essas últimas constituem o que Bihr (1998, p. 59) define como “revolta do operário-massa” e representam o “ressurgimento de ações ofensivas do mundo do trabalho e o consequente transbordamento da luta de classes” (ANTUNES, 2003, p. 40).

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

as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. No espaço social criado por todas essas oscilações e incertezas, uma série de novas experiências nos domínios da organização industrial e da vida social e política começou a tomar forma. Essas experiências podem representar os primeiros impetos da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta. (HARVEY, 1992, p. 140).

Neste ajustamento social e político, perde força o “consenso keynesiano” (MORAES, 2001, p. 30) e configura-se a “hegemonia neoliberal” (ANDERSON, 1995; BOITO JR., 1996), com as privatizações e a desresponsabilização do Estado em relação à “questão social”<sup>18</sup>. No plano econômico, a reestruturação se dá na direção de adaptação do processo produtivo a um contexto de demandas mais restritas e diversificadas, sempre buscando ganhos de produtividade<sup>19</sup>, que obriga as empresas a “entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho” (HARVEY, 1992, p. 137).

---

<sup>18</sup> A primeira experiência histórica neste sentido é a ditadura Pinochet, no Chile, a partir de 1973. No que se refere a países de capitalismo avançado as primeiras referências são o governo de Margareth Thatcher, na Inglaterra, eleito em 1979 e o governo de Ronald Reagan, nos Estados Unidos, eleito em 1980.

<sup>19</sup> Como afirma Gounet, “o que se privilegia [no toyotismo] é o tempo de fabricação propriamente dito, em detrimento da constituição de estoques ou de longos transportes (...). Também a integração via subcontratação e os métodos *just-in-time* aceleram a fluidez, ou seja, a circulação dos bens da fase preparatória (antes de serem transformados) e de sua venda no mercado de produtos finais.” (GOUNET, 1999, p. 45).

Para Braga, a categoria “revolução passiva” – desenvolvida por Gramsci – constitui o “principal instrumento analítico-estratégico mediante o qual se faz possível entender o momento presente a partir do ponto-de-vista das classes subalternas” (BRAGA, 1996, p. 84). Segundo Gramsci,

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

Assim, a “revolução passiva” se caracteriza por rearranjos na sociedade – realizados “de cima para baixo” – que representam o estabelecimento de novas formas de controle e regulação da vida social. Trata-se, portanto, de alterações moleculares que, em essência, tem um caráter de manutenção e reforço, através de uma nova composição das forças, dos aspectos fundamentais da dominação vigente. Na contemporaneidade, essa categoria parece ser um importante instrumento analítico para se compreender a rearticulação da dominação burguesa no contexto acima referido de crise do capital.

É nessa linha que Braga identifica dois movimentos de *passivização*: “por um lado, a passivização do Estado, e, por outro lado, *passivização das forças produtivas*” (BRAGA, 1996, p. 213). A ascensão do neoliberalismo corresponderia ao primeiro movimento e a reestruturação produtiva dos últimos anos ao segundo. São “duas faces da mesma moeda” (idem, ibidem), ou seja, dois movimentos integrados e complementares, pois

o suporte estrutural da ampla vigência da “hegemonia do mercado” constitui-se, sem dúvida, na ofensiva do capital *no âmbito da produção imediata*. Por sua vez, sem as condições criadas pela estratégia universalizante das classes dominantes, dificilmente a reestruturação produtiva seria viável, se pensarmos, sobretudo, na desregulamentação de direitos trabalhistas, privatização de empresas estatais, sucateamento da previdência pública e desmonte generalizado dos sindicatos. (idem, ibidem).

Porém, apesar de se tratar de dois processos altamente integrados, são movimentos *singularizáveis*, no sentido de que permitem uma análise de sua lógica interna, desde que sempre se leve em consideração sua condição de elemento constituinte de um complexo mais amplo. Assim, a reestruturação produtiva em curso – objeto específico desta pesquisa – “encerra, evidentemente, uma *eficácia própria*, envolvendo diferentes dimensões do universo produtivo” (idem, p. 228), que se

diferencia do padrão taylorista/fordista predominante durante várias décadas do século XX. Tal reestruturação se caracteriza pelo movimento de ascensão do modelo toyotista, também identificado como “acumulação flexível” (HARVEY, 1992). Como afirma Eurenice de Oliveira,

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

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

Nesse sentido, “ao se configurar como um padrão de subordinação do trabalho ao capital”, o toyotismo “assume a feição de uma resposta aos desafios propostos pela crise do capitalismo” (OLIVEIRA, 2004, p. 9-10). Isso porque, por se adaptar melhor às mudanças tecnológicas, o toyotismo permite uma maior integração e flexibilidade dos sistemas de produção necessárias a um contexto de demanda restrita e diversificada<sup>20</sup>. É por isso que Coriat fala, ao se referir ao “modelo japonês, de uma fase da produção marcada pelo “selo triplo da diferenciação, da flexibilidade e da incerteza” (CRIAT, 1993, p. 89)<sup>21</sup>. Além disso, o “modelo japonês” supera outro limite do fordismo, ao promover a participação dos operários na gestão da produção. É evidente que esta participação é extremamente limitada aos ditames de aumento da produtividade e dos lucros, porém, o fato desse envolvimento ser completamente integrado às necessidades do capital, não nega a sua existência.

No Brasil, este processo se realiza num momento posterior em relação aos países de capitalismo avançado. A eclosão das lutas do “operário-massa” se dá principalmente na década de 1980, com a realização de grandes greves, a formação da CUT (Central Única dos Trabalhadores) e a criação PT (Partido dos Trabalhadores). Além disso, a inserção do país neste novo patamar de acumulação se dá somente a partir da década de 1990. A orientação neoliberal ganha concretude com a eleição de Fernando Collor em

<sup>20</sup> É nesse sentido que o idealizador do toyotismo, Taiichi Ohno, afirma: “eu não teria a petulância de dizer qual é o melhor, se o sistema Ford ou o Toyota. Penso contudo poder afirmar, com base na experiência, que o sistema Toyota adapta-se melhor a uma economia em crescimento lento” (OHNO apud GOUNET, 1999, p. 32).

<sup>21</sup> “No limite extremo, pode-se sustentar que, se coube a Taylor e Ford forjar os conceitos da organização do trabalho da época de impulso da produção de massa de produtos estandardizados, é a Ohno que se devem atribuir os da fase atual da produção de massa marcada pelo selo triplo da diferenciação, da flexibilidade e da incerteza” (CRIAT, 1993, p. 89).

1989, sendo articulada de forma ainda mais orgânica a partir dos governos de Fernando Henrique Cardoso. A reestruturação produtiva tem seus primeiros momentos a partir de 1985/86 (RUAS *et al.*, 1993, p. 107), mas a década de 1990 é a grande referência também em termos de introdução dos princípios de flexibilização dos processos e reorganização do controle sobre o trabalho no Brasil<sup>22</sup>. Isso se reflete de forma evidente na VMTM que passa, exatamente nesse período, por profundas transformações, com as demissões em massa, as terceirizações e a introdução de novas ferramentas de gestão da produção.

### **1.3. Os aspectos mais visíveis da reestruturação produtiva da VMTM**

Na década de 1990, a unidade de Três Marias da Votorantim Metais teve cerca de 60% de seu efetivo direto demitido, com impactos mais acentuados nos setores de apoio à produção. Estão no bojo dessas mudanças a implementação de novas tecnologias, as terceirizações e a introdução de novos programas de gestão do trabalho no interior da fábrica. Apesar da retirada de emprego de um grande número de trabalhadores e da instabilidade gerada para aqueles que permaneceram empregados, os resultados das mudanças foram extraordinários para a empresa: seu efetivo direto passou de aproximadamente 2000 para 650 trabalhadores, enquanto a produção quadruplicou<sup>23</sup>.

A explicação mais comum para este tipo de fenômeno é a do *salto tecnológico*, que leva a substituição de trabalho humano por maquinário e, por isso, elimina postos de trabalho. Esta explicação revela apenas um aspecto do processo. Isso porque a introdução de novas tecnologias é um entre vários fatores de um conjunto mais amplo de mudanças na organização da produção<sup>24</sup>. Gounet (1999, p. 38-40) mostra, através do

---

<sup>22</sup> Oliveira relata a introdução dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQs) na Volkswagen desde a década de 1980 (OLIVEIRA, 2004, p. 88). Porém a própria autora considera a década de 1990 como o grande marco desta “reinserção do país na ordem capitalista internacional” (*idem, ibidem*, p. 73).

<sup>23</sup> Fonte: NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS DE TRÊS MARIAS. *Carta aberta à população de Três Marias*. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias. fev. 2004.

<sup>24</sup> A própria empresa tem, de certa forma, consciência deste aspecto. Em um de seus manuais se diz: “qualquer negócio requer a participação de 3 variáveis: capital, processos e pessoas. Para o negócio evoluir, não basta ter tecnologia de ponta, os melhores equipamentos e as melhores condições de trabalho. É indispensável que exista desenvolvimento de pessoas para aplicarem a tecnologia e operarem as máquinas.” (UMA PARCERIA DE QUALIDADE, s/d).

exemplo do projeto *Saturn* da *General Motors*<sup>25</sup>, que o incremento tecnológico torna-se algo altamente dispendioso e muito pouco rentável, se não for realizado juntamente com a introdução de uma nova forma de gestão da produção que ultrapasse os limites do métodos fordistas. Não é por outro motivo que Antunes (2003, p. 59) ressalta que, no modelo toytista, “as transformações humanas e organizacionais devem caminhar passo a passo com as mutações tecnológicas”.

Portanto, indo além do aspecto tecnológico das transformações, podemos dizer que o processo pelo qual passou a Votorantim Metais se relaciona com o que Antunes (2003, p. 52) identificou como *lifofiliação organizativa*, ou seja, a realização do ideal de “empresa enxuta”, com a redução de postos de trabalho a um patamar mínimo, as terceirizações, as subcontratações, a eliminação do desperdício, a racionalização do tempo, cuja consequência é a intensificação do trabalho, expressa no estabelecimento de metas de produção e de intensa fiscalização, que Gounet (1999, p. 29) caracteriza como “gerenciamento *by stress* (por tensão)”.

Como aponta Antunes (2003, p. 53), no processo de enxugamento das unidades produtivas, as atividades externas à produção propriamente dita precisam ser eliminadas, terceirizadas ou assumidas pelo “trabalhador produtivo”. Todas estas soluções são, em essência, formas de precarização do trabalho. No caso das terceirizações pelo fato de representar a utilização de trabalhadores com baixos salários, instabilidade e pouquíssimas garantias sociais. Já a responsabilização do trabalhador produtivo pelas tarefas de manutenção, higiene, segurança e limpeza<sup>26</sup> constitui uma forma de intensificar a exploração do trabalho e cortar gastos com salários.

Os aspectos mais visíveis e palpáveis do conjunto de transformações pelos quais passou a unidade de Três Marias da Votorantim Metais são aqueles mais diretamente ligados ao aparato produtivo – estrutura física e maquinário – e ao efetivo total de

<sup>25</sup> Em *Fordismo e toytismo na civilização do automóvel*, Thomas Gounet demonstra o fracasso do projeto *Saturn* da *General Motors*, que visava alcançar o patamar de produtividade da Toyota através da alternativa de “absolutização tecnológica” (Gounet, 1999, p. 39). Depois de fracassos sucessivos, “a GM percebe que a luta pela competitividade se desenvolve em outro nível: o da organização do trabalho. A relação tecnológica só pode ser rentável depois de subverter os métodos fordistas de produção.” (idem, ibidem, p. 40)

<sup>26</sup> Não é por outro motivo que, no caso da CMM de Três Marias, entre os setores mais afetados pelas demissões estão limpeza industrial, transportes, ambulatório médico, segurança patrimonial, manutenção e informática. No que diz respeito à responsabilização pela limpeza, um informativo da empresa do ano de 1997 traz uma campanha com o slogan “Esta campanha é a maior limpeza”, que tem o “objetivo de conscientizar os colaboradores a manterem a fábrica limpa e organizada”. (CMM Notícias, mar.-mai. 1997, p. 2).

trabalhadores, podendo-se destacar o processo de incremento tecnológico, as demissões/terceirizações e o aumento da jornada de trabalho do turno de revezamento.

Com relação ao maquinário, a Votorantim Metais passou por um período de automatização dos processos, com a inserção de novas tecnologias que permitiram maior controle sobre as cadeias produtivas, redução dos custos e aumento de produtividade. Nesse sentido, a empresa possui uma área de Desenvolvimento Tecnológico que tem como objetivo identificar “oportunidades estratégicas, visando a grandes saltos tecnológicos que possibilitem a excelência em produtividade, rendimentos, custos e meio ambiente” (NOSSO GRUPO É VOCÊ, jun. 2005, p. 7). Essa área, portanto, avalia possibilidades de novos processos tecnológicos, principalmente levando em conta o custo envolvido e a rentabilidade potencial, desenvolvendo técnicas que possam aumentar a produtividade sem ampliação do quadro de funcionários. Aliás, como foi apontado, a década de 1990, apesar da elevação dos patamares de produção, foi de drástica redução do quadro.

A questão das demissões perturbou a cidade. A década de 1990 é marcada em Três Marias como um período nebuloso, de insegurança e medo. A empresa, maior referência de Três Marias no que diz respeito à oferta de mão de obra (seja pouco qualificada ou de alta qualificação), em menos de uma década demite mais da metade de seu quadro de funcionários. A justificativa era de que a abertura à concorrência internacional, aliada à queda do preço do zinco no mercado, fez com que a VMTM passasse por um processo profundo de reestruturação, que culminou na progressiva eliminação de postos e atividades “desnecessárias”<sup>27</sup>. Um informativo revela que, em função da nova conjuntura, a empresa,

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

A questão é aprofundada no informativo dos meses seguintes, que traz um texto intitulado “Demissões: a versão e os fatos”, escrito pelo Gerente de Desenvolvimento

---

<sup>27</sup> Este processo de reestruturação, com redução do quadro de funcionários, tem longa duração. Um jornal do sindicato do ano de 2000 revela que a tensão continua. Ao falar das obras de expansão realizadas na empresa, o sindicato alerta que é “motivo de preocupação para os funcionários da CMM, pois a empresa deve reduzir 10% do efetivo atual e aumentar a produção e os lucros. Isto significa mais desemprego na cidade.” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

Organizacional. Segundo seu autor, o objetivo do texto era se contrapor àqueles que “estão concluindo que a reengenharia [da produção] tem como objetivo principal a demissão de pessoal” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Apesar dessa intenção no texto, admite-se que o objetivo da reengenharia é “simplificação e eliminação de atividades que não agregam valor”, porém, aponta-se para a possibilidade do excedente de pessoal ser “utilizado na exploração de novas oportunidades, novos produtos e novos clientes” (idem, ibdem). Não obstante, numa tranqüilidade assustadora, nosso gerente admite: “isto é que não foi possível fazer na CMM” – por falta de recursos – e por isso, a CMM “diminuiu o quadro em aproximadamente 20% durante o ano passado [1994] e em 16% neste ano [1995]” (idem, ibdem). Por último, o autor ressalta que foram medidas drásticas, mas necessárias, pois é melhor ter um “quadro menor do que ter nenhum”, fechando o texto de forma ainda mais natural: “afora esses motivos, que antes obrigaram a CMM ao ajuste nos gastos de todos os insumos, qualquer outra interpretação [a respeito das demissões] é livre versão e desprezo aos fatos na sua essência” (idem, ibdem).

Pode-se dizer que a argumentação da empresa traz à tona apenas uma parte dos elementos da realidade vivida. Não se pode negar que a concorrência internacional, principalmente com a abertura do mercado brasileiro às importações, e o salto tecnológico realizado levaram a empresa, na sua busca incessante pelo lucro, a eliminar postos de trabalho. Porém, não foi dito que boa parte do número de trabalhadores demitidos foi recontratada, de forma indireta, logo em seguida, através das terceirizações. Além disso, parece uma contradição o fato de haver tantos postos de trabalho “desnecessários” ao mesmo tempo em que a empresa lança uma ofensiva pelo aumento da jornada de trabalho do turno de revezamento, a qual obtém sucesso em 1998.

A realidade é que a tentativa incessante de redução de pessoal é um traço característico desse modelo de reestruturação produtiva porque constitui uma forma de redução dos custos. No que se refere a essa assunto, Taiichi Ohno – um dos grandes idealizadores do novo modelo de organização da produção – é bastante claro:

na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da redução de pessoal e da redução dos custos. *A redução de pessoal é, com efeito, considerada um meio de realizar a redução de custos* – a qual é nitidamente a condição essencial para o crescimento de um negócio. Não existe na Toyota qualquer proposta de avanço que não esteja direta ou indiretamente ligada à redução de custos. Em outras palavras, *o critério número um de toda decisão*

*reside nas possibilidades que ela abre para reduzir custos. (Ohno apud Gounet, p. 82).*

Nesse sentido, o quadro de trabalhadores necessários deve ser elaborado de acordo com o que Gounet (1999, p. 30) denomina “condições pessimistas de venda”, ou seja, um quadro reduzido. Em caso de aumento de demanda no mercado, o quadro existente é ainda mais explorado<sup>28</sup>, com intensificação do ritmo de trabalho. Aliás, essa intensificação é um elemento central da racionalização toyotista em qualquer contexto, devido à ênfase na eliminação das “porosidades” do processo produtivo, que resulta “num acréscimo considerável na *quantidade de trabalho exigida do trabalhador* por jornada de trabalho” (RUAS *et al.*, 1993, p. 107). Se esse aumento da quantidade de trabalho dentro da jornada normal não é suficiente, recorre-se às horas extras. É por esse motivo a luta incessante da VMTM pela implantação do “banco de horas”<sup>29</sup>, sempre rejeitado pelo Sindimet.

Além disso, é preciso reafirmar que nem todos os demitidos da VMTM o foram de forma definitiva: boa parte foi recontratada, mas em outros termos. Os setores mais atingidos pelas demissões foram os de limpeza industrial, transportes, ambulatório médico, segurança patrimonial, manutenção mecânica e elétrica, oficina de tornos, ebonitagem, informática, entre outros. Será mera coincidência o fato de que foram justamente esses os grandes alvos das terceirizações? Nos parece que não. A terceirização constitui um elemento central do que se denomina *precarização estrutural do trabalho*, pois os trabalhadores das terceirizadas, muitas vezes contratados por tempo limitado ou “por encomenda”, não têm garantias trabalhistas mínimas e recebem salários menores do que os trabalhadores diretamente vinculados à Votorantim. Aliás, trabalhar na Votorantim se transforma no objetivo máximo dos terceirizados que, então, buscam mostrar qualidade e dedicação no pouco tempo que têm. A condição precária é exposta em um texto do Sindimet, que identifica as empresas terceirizadas como “gatos”:

Todo dia é um “GATO” novo. O salário é miserável, as condições de trabalho são precárias, os acidentes de trabalho constantes e sem registro de CAT, cartão

---

<sup>28</sup> Se o limite máximo da exploração não for suficiente, contrata-se assalariados temporários, facilmente dispensáveis.

<sup>29</sup> O “banco de horas” é uma forma da empresa evitar custos com o pagamento de um número maior de funcionários ou com o pagamento de horas extras ao quadro já existente, pois através dele, a empresa acumula horas extras, que depois são descontadas – nos períodos de menor demanda de produção – em forma de folgas.

de ponto duplo com horas extras pagas em separado, aviso prévio trabalhado ou retroativo, ao invés de indenizado. Esta é a política de qualidade da CMM? (FOLHA DO ZINCO, 2001, p. 2).

#### **1.4. A fragmentação dos trabalhadores e a precarização de suas condições**

As demissões, em conjunto com as terceirizações, tiraram a força de organização dos trabalhadores, agora ainda mais marcados pela instabilidade, pela precarização e pela fragmentação. No que tange à instabilidade, a ameaça de perder o emprego<sup>30</sup> ou mesmo de fechamento da fábrica é um dos fatores mais relevantes. A afirmação do Gerente de Desenvolvimento Organizacional de que é melhor ter um “quadro menor do que ter nenhum” é nada mais que uma sutil ameaça de fechamento total, caso não haja compreensão e cooperação<sup>31</sup>. Gounet (1999, p. 88-89) mostra que este tipo de argumentação é um subterfúgio bastante utilizado nas empresas que passam por processos de reestruturação produtiva. O autor cita como exemplo a General Motors, que utilizou a ameaça de fechamento de uma unidade industrial na Califórnia para impor um sistema organizacional inicialmente rejeitado pelos trabalhadores. A mesma GM usou semelhante técnica para impor uma jornada de 10 horas diárias na sua filial de Anvers (Bélgica).

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

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

---

<sup>30</sup> Um boletim do sindicato informa que um supervisor da empresa, em uma reunião, afirmou que “se pudesse fecharia o Laboratório Químico, argumentando que as análises poderiam ser feitas no sistema online futuramente (...) e o que é pior, além de não ter conhecimento de causa exemplificou que um trabalhador na África ganha metade do que um trabalhador aqui” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2).

<sup>31</sup> No mesmo texto, o autor chega a insinuar que a postura da empresa de manter-se em funcionamento é quase um ato de boa vontade em relação a seus funcionários: “A CMM não pretende desativar o seu parque industrial e transformar-se em simples importadora e vendedora de zinco, embora para isto seja necessário apenas um escritório e uma pequena equipe de vendas” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2).

Nesse ponto, é bastante esclarecedora a análise de Bihr (1998, p. 83), que define três grandes conjuntos de “imagens proletárias” no contexto atual. O primeiro conjunto é o dos *proletários estáveis e com garantias*, que por razões jurídicas (caso dos funcionários de Estado) ou por razões econômicas (caso de funcionários estratégicos do setor privado), mantêm, em certa medida, nível salarial, representação sindical, garantias sociais e possibilidades de “carreira”. Bihr alerta que, com o passar do tempo, “esse núcleo de trabalhadores estáveis tende a se estreitar e suas garantias tendem a se restringir”<sup>32</sup> (idem, ibdem, p. 84). Isso leva, inclusive, que estes trabalhadores desenvolvam reações corporativas no sentido de preservar suas posições, em detrimento de uma articulação mais ampla com os setores mais precarizados ou desempregados.

O segundo conjunto definido por Bihr é exatamente o dos “trabalhadores excluídos do trabalho”, que, devido a uma série de circunstâncias (idade elevada, pouca qualificação ou qualificação em setores em declínio etc.), estão temporária ou definitivamente excluídos do mercado de trabalho e tendem à condição de pobreza e miséria.

O terceiro e último conjunto de imagens proletárias refere-se à “massa flutuante de trabalhadores instáveis”, presente entre os outros dois grupos. Trata-se de trabalhadores subcontratados/terceirizados, contratados em regime temporário ou em tempo parcial, estagiários e trabalhadores inseridos na economia informal ou “clandestina”. Todos estes têm em comum a instabilidade de emprego e renda, a desregulamentação jurídica da condição de trabalho, a ausência de benefícios sociais e a dificuldade – quando não ausência completa – de representação sindical. Trata-se do contingente que mais tem aumento atualmente. Como aponta Harvey, “a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores ‘centrais’ e empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins” (HARVEY, 1992, p. 144). Um padrão de “acumulação

---

<sup>32</sup> Uma expressão concreta das restrições de garantias e benefícios destes trabalhadores são as seguidas reformas previdenciárias ocorridas nos últimos anos. Com o argumento de que estes trabalhadores (estáveis e com garantias) são “privilegiados” em relação à ampla maioria da população trabalhadora, restringe-se cada vez mais suas garantias e comprimem-se seus salários. Essa argumentação do “nívelamento por baixo” das condições é apenas uma expressão de tempos sombrios em que direitos passam a ser identificados com privilégios.

flexível” precisa de um trabalhador também flexível, ou seja, fácil de contratar e de demitir<sup>33</sup>.

É exatamente esse o quadro criado na VMTM, cuja consequência é a divisão entre aqueles que permaneceram na empresa e buscam manter sua condição a todo custo<sup>34</sup> e aqueles que vivem uma condição mais precária e instável e têm o objetivo de se firmar no emprego e, quem sabe, ser contratado pela empresa matriz. Porém, a realidade para a maioria deles é o “ciclo ininterrupto de trabalho instável/desemprego ou inatividade/trabalho instável” (BIHR, 1998, p. 86). Para não falar naqueles que foram definitivamente excluídos da possibilidade de emprego e formam o gueto social dos desempregados de longa duração.

Essa é a condição favorável para um novo ataque aos diretos e conquistas dos trabalhadores e para o aumento da exploração do trabalho na Votorantim. Trata-se do aumento da jornada de trabalho nos turnos de revezamento, que passa de 6 para 8 horas<sup>35</sup>. Por questões técnicas do ramo da metalurgia, a Votorantim Metais funciona ininterruptamente – incluindo domingos e feriados – e, por isso, exige a organização de turnos diversificados, dividindo uma parte dos empregados em turmas de trabalho, que revezam horários. Segundo a legislação vigente, os trabalhadores submetidos a turnos de revezamento têm direito à jornada de 6 horas, salvo negociação coletiva. No ano de 1998, a empresa consegue a negociação para elevação para 8 horas de trabalho, eliminando a necessidade de uma das cinco turmas de revezamento existentes.

Para alcançar tal feito, a empresa se utilizou da pressão e da oferta de um “prêmio” em dinheiro para a assinatura do acordo, válido pelos dois anos seguintes<sup>36</sup>. O resultado é menor possibilidade de emprego, diminuição das oportunidades de lazer e

<sup>33</sup> Por isso que é Oliveira aponta que “flexibilizar a força de trabalho significa despir o trabalhador de sua roupagem de proteção, segurança, perspectiva de futuro e solidariedade de classe – determinando as novas condições de inserção da força de trabalho” (OLIVEIRA, 2004, p. 35).

<sup>34</sup> O relato de dois dos trabalhadores entrevistados é emblemático. “Não tenho estabilidade nenhuma, a qualquer momento posso ser mandado embora, temos exemplos claros aqui na empresa, bons profissionais são mandados embora sem mais nem menos, e na maioria das vezes eles alegam redução de quadro.” (TRABALHADOR 1). Outro trabalhador demonstra preocupação devido a posição delicada que ocupa: “tenho receio constante de perdê-lo. Porque onde trabalho qualquer erro meu gera multa para empresa, devolução de produto ou reclamação do cliente” (TRABALHADOR 2).

<sup>35</sup> Um pequeno texto – intitulado “Andando para trás” – de um boletim do sindicato trata exatamente deste contexto adverso para os trabalhadores: “ultimamente estamos perdendo conquistas. Primeiro foi o turno de 06 horas, a assistente social, agora a nutricionista e também dentista para os dependentes. Onde está a qualidade de vida dos funcionários da CMM?” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2).

<sup>36</sup> O valor pago pela empresa a cada trabalhador pela assinatura do acordo é razoável se considerarmos a condição financeira em que se encontram. Porém, é ínfimo se comparado ao valor que teria que ser pago por duas horas a mais durante dois anos de trabalho.

descanso e maiores riscos à saúde, dado todas as dificuldades do trabalho em turnos alternados. De 1998 até hoje, a cada dois anos o acordo precisa ser assinado e se inicia uma nova guerra. Trabalhadores divididos entre os que querem o retorno do turno de 6 horas e aqueles que defendem a manutenção do turno de 8 horas – na maioria dos casos em função do “prêmio” pela assinatura do acordo. Soma-se a isso a pressão brutal da empresa<sup>37</sup> para que o acordo seja assinado.

Esse aumento de jornada trouxe consigo um aumento no número de acidentes e, principalmente, de doenças causadas pelo trabalho na VMTM. Até a década de 1980, a contaminação com produtos químicos era a grande causa de adoecimentos e acidentes na VMTM. Depois de um período de pressão dos trabalhadores e de adequação da empresa a determinadas normas de segurança e saúde no ambiente de trabalho, o quadro de incidentes teve uma importante redução e se estabilizou. Porém, segundo o Sindimet, a jornada de 8 horas para os trabalhadores do revezamento turno trouxe uma nova elevação do número de problemas ligados à saúde dos trabalhadores. Um documento de 2002, sem citar dados, diz que com a implantação do turno de 8 horas “aumentou e muito os casos de Doença Ocupacional na fábrica, são várias as queixas dos trabalhadores; dor no ombro, punho, coluna, stress e outras” (Folha do Zinco, 2002 p. 1). Apesar de não apresentar dados numéricos, a análise não parece ser irreal, já que um documento do ano de 2004 – “Carta aberta à população de Três Marias”, escrita pelo Núcleo dos trabalhadores afastados e lesionados de Três Marias<sup>38</sup> – indica um número superior a 100 trabalhadores afastados do trabalho por motivos de acidentes e, principalmente, lesões e doenças. Segundo o diretor da entidade, atualmente este número está em torno de 130 trabalhadores, boa parte afastada sem abertura da CAT (Comunicação de Acidente do Trabalho).

A questão da saúde e da segurança no trabalho é central em qualquer material a respeito da empresa, seja ele produzido pela própria Votorantim Metais ou pelo

<sup>37</sup> A forma mais comum de exercício de pressão é a *fixação dos turnos*, ou seja, interrupção do revezamento até que o novo acordo seja assinado. Assim, os trabalhadores que naquele momento estão no horário de meia noite às 8 horas da manhã, por exemplo, devem permanecer submetidos a esse horário até a assinatura do acordo pelo sindicato. A estratégia é de uma perversidade tal que chega-se ao ponto de trabalhadores – exaustos com o turno fixo – se articularem para pressionar o sindicato a assinar o acordo rapidamente. Neste ano de 2007, a negociação se arrastou por meses – estando ainda de certa forma indefinida – e o turno fixo durou quase 6 meses, com todas as implicações nocivas à saúde dos trabalhadores.

<sup>38</sup> NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS DE TRÊS MARIAS. *Carta aberta à população de Três Marias*. Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias, fev. 2004.

sindicato. Isto indica que é uma situação realmente digna de preocupações, até mesmo por se tratar de uma indústria de material pesado. No que se refere à segurança no trabalho, a empresa apresenta inúmeros programas de fiscalização e conscientização dos trabalhadores a respeito de aspectos ligados à prevenção de acidentes, mas ainda se verifica denúncia de alguns incidentes em materiais do Sindimet.

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

Porém, ao que parece, a realidade não é tão harmoniosa assim. Como já foi dito, dados de 2004 – três anos após a reportagem citada acima – apontam mais de 100 trabalhadores afastados. Além disso, são marcas registradas nos jornais do sindicato denúncias a respeito de acidentes, doenças e pressões por um ritmo de trabalho excessivamente intenso. Vários são os boletins que trazem denúncias de acidentes de trabalho e da postura passiva da empresa ao não registrar os incidentes. Um exemplo é o boletim de maio de 2000 que após divulgar um acidente envolvendo dois funcionários, denuncia a omissão da empresa em relação à emissão da CAT. No mesmo material, é apresentada a reflexão:

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

Mas a tônica principal das denúncias nos materiais do sindicato é relativa às doenças e lesões causadas pelo esforço intenso ou repetitivo. Um Boletim unificado de vários sindicatos de metalúrgicos da região aponta que na CMM,

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

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

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

Não é por outro motivo que Gounet (1999, p. 91) aponta que “os ganhos de produtividade derivam exclusivamente de elevações na taxa de exploração do trabalho operário. E pode-se certamente pôr em dúvida se o trabalhador tem interesse em ver esses ganhos se elevarem”. O caso do setor de eletrólise é apenas um exemplo das inúmeras queixas e denúncias apresentadas nos materiais do sindicato, evidenciando que a situação trazida pelas mudanças – ocorridas principalmente a partir da década de 1990 – pouco tem de harmônica<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> “O discurso é moderno, ISO 9000, 14000, 18000 e agora o NOSA. Vivemos no reino da fantasia. Se um trabalhador sofre um acidente, a primeira providência é a punição. Corrigir as condições inseguras, só se o orçamento do setor permitir.” (FOLHA DO ZINCO, 2003, p. 1).

## II. Os programas de gestão da produção e a tentativa de envolvimento dos trabalhadores

As transformações apontadas no capítulo anterior são, na realidade, a ponta do *iceberg* da reestruturação produtiva. Juntamente ao salto tecnológico, às demissões e terceirizações e ao aumento da jornada de trabalho ocorrem alterações relacionadas ao modelo de gestão da produção, as quais se manifestam em programas de aprimoramento contínuo, trabalho em equipe, controle da qualidade etc., que deixam ainda mais claro o sentido da reestruturação da produção e do ideal de “empresa enxuta”. Todas estas mudanças estão em sintonia com o imperativo de aumento da produtividade e, consequentemente, dos lucros. Como já foi dito, constituem uma resposta capitalista à crise do modelo baseado no fordismo e no keynesianismo, predominante por várias décadas do século XX. Como afirma Antunes, foi neste contexto de crise do capitalismo que

se iniciou uma mutação no interior do *padrão de acumulação* (e não no modo de produção), visando alternativas que conferissem maior dinamismo ao processo produtivo, que então dava claros sinais de esgotamento. Gestou-se a transição do padrão taylorista e fordista anterior para as novas formas de acumulação flexibilizada. (ANTUNES, 2003, p. 36).

Pretende-se, a partir de agora, analisar os elementos desta “mutação no interior do padrão de acumulação” no caso particular da VMTM. Para tanto, é necessário recorrer aos programas de gestão implementados na empresa a partir da década de 1990, vinculando-os ao contexto de “reestruturação do capital, com vistas à recuperação do seu ciclo reprodutivo” (idem, ibdem), que provoca intensas mudanças nos níveis econômico, político-ideológico e cultural.

### 2.1. As novas ferramentas de gestão da força de trabalho e seus significados

O processo de transformações na empresa tem como marco inicial a implantação do Processo de Aprimoramento Contínuo (PAC), no ano de 1993, que trouxe consigo

um bombardeio de novos termos para o interior da fábrica, especialmente “5S”, “qualidade total” e “*just in time*”. A idéia de “aprimoramento contínuo” está diretamente relacionada ao princípio toyotista do *kaizen*<sup>40</sup>, de melhoria continua do desempenho, que se expressa no aumento da produtividade com redução de custos – principalmente através de redução de pessoal.

Em um dos informativos da empresa, o PAC é apresentado, pelo diretor geral, Mário Ermírio de Moraes, como “um passo para [a CMM] tornar-se competitiva a nível nacional e internacional” (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 1). A partir disso, fica evidente que o sentido do programa é o aumento da produtividade. Em um boletim de 1995, o Gerente de Desenvolvimento Organizacional revela que “o PAC da CMM na realidade é uma mistura dos conceitos da Reengenharia, do Just-In-Time, da Qualidade Total e da Teoria das Restrições” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Vejamos melhor o que significa cada um desses “conceitos”.

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

---

<sup>40</sup> Uma cartilha da empresa define *kaizen* como “a busca contínua da melhoria através de pequenos passos (sem gastar muito dinheiro) e com o envolvimento de todos” (Qualidade Total/Just in Time, p. 06).

qualquer elemento que não “agregue valor”, aumentando a produtividade e os lucros da empresa.

O Jornal da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) de Setembro de 1994 traz a apresentação do PAC e coloca o primeiro passo do Processo: a realização do *Housekeeping* (casa/fábrica limpa arrumada e organizada) através dos princípios do 5S’s (cinco “senso”: de utilização, de organização, de limpeza, de saúde e de autodisciplina)<sup>41</sup>. O *Housekeeping* tem o princípio de envolver os trabalhadores na organização do ambiente de trabalho, garantindo condições adequadas de limpeza e higiene. O programa começa com um grande mutirão na empresa para a liberação (com a retirada dos materiais desnecessários), reorganização e limpeza das áreas de trabalho<sup>42</sup>, preparando o espaço para os programas de qualidade e manutenção autônoma. De acordo com a empresa, o resultado do *Housekeeping* – na verdade, o resultado de toda a reestruturação – deve ser “uma série de zeros”: zero perdas, zero acidentes, zero quebras, zero defeito, zero perdas na preparação, zero atraso e, é claro, *zero prejuízo* (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). O mesmo informativo anuncia, “a CMM, de agora em diante, trabalha dentro dessa filosofia: aversão às perdas” (idem, ibdem).

No sentido de eliminar atividades que não acrescentam valor ao produto ou serviço, a reavaliação e o questionamento do processo em busca da eliminação de “excessos” é o primeiro passo no intuito de *enxugamento* da empresa. Essa etapa se relaciona principalmente com os dois primeiros “senso” dos 5S’s: utilização e organização. Os demais senso – limpeza, saúde e autodisciplina – estão relacionados com o passo seguinte: a transferência de tarefas de limpeza, manutenção, acompanhamento e controle da qualidade para o trabalhador diretamente ligado à atividade produtiva<sup>43</sup>. Por este motivo é que Antunes afirma que o processo de reorganização do trabalho tem como finalidade

*a intensificação das condições de exploração da força de trabalho, reduzindo muito ou eliminando tanto o trabalho improdutivo, que não cria valor, quanto suas formas assemelhadas, especialmente nas atividades de manutenção,*

<sup>41</sup> Nas edições seguintes do jornal são apresentados separadamente, de forma pedagógica, cada um dos 5 “senso”, demonstrando o interesse da empresa em relação ao tema.

<sup>42</sup> Um boletim da empresa ironiza a respeito do dia do mutirão na VMTM: “uma grande usina com todo o seu pessoal de vassoura na mão? Seria uma loucura, mas Três Marias, com toda sua complexidade, tinha de resolver o problema de realizar o seu *Housekeeping* de forma ordenada e sem paralisar a produção” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2).

<sup>43</sup> Dessa forma, pode-se dizer que as atividades antes realizadas pelos trabalhadores demitidos passaram para a responsabilidade de terceirizados (precarizados) – como foi tratado no primeiro capítulo – ou tiveram que ser assumidas pelos trabalhadores que restaram na empresa.

acompanhamento e inspeção da qualidade, funções que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo. (ANTUNES, 2003, p. 53).

Por isso, é evidente que o princípio da *liefilização organizacional* – “enxugamento” da unidade – é elemento central do PAC da VMTM. Este aspecto pode ser claramente percebido nos materiais distribuídos aos empregados da Votorantim Metais. Numa cartilha, no item “Quem é responsável pela limpeza?”, encontra-se a seguinte lição:

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

Limpeza: uma responsabilidade de todos! (HOUSEKEEPING/5S, p. 11).

Aprofundando esta tendência de responsabilização do trabalhador produtivo por tarefas externas à atividade produtiva direta, a empresa desenvolveu, em 1995, o programa MPT (Manutenção Produtiva Total), que, segundo a própria empresa,

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

Segundo o coordenador do programa, “é um processo de educação e treinamento, que vai mudar a cultura e a mentalidade do colaborador” (idem, ibdem).

Por volta de 2002, o MPT é substituído por um similar, o programa “Manutenção Autônoma”, cujo lema é emblemático: “Da minha máquina cuido eu!”. O depoimento do trabalhador 3 explica o funcionamento do programa:

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

Este programa é apresentado com o objetivo de “reduzir as quebras e aumentar o índice de disponibilidade do maquinário” (ENTRE NÓS, 2006, p. 2). Porém, para além dessa função, o programa de Manutenção Autônoma representa a transferência de grande parte das tarefas de manutenção de equipamentos para os próprios operadores das máquinas<sup>44</sup>. Por isso, quando questionado se, com o programa, os próprios operadores se tornam responsáveis por boa parte da manutenção, o operador é categórico: “sim, para evitar perda maior de produção. O que importa para eles é produção” (TRABALHADOR 3). A própria empresa, ao informar o objetivo do programa, concorda: “a meta é obter redução nos custos de manutenção e aumento na produtividade das máquinas até 2006” (NOSSO GRUPO É VOCÊ, 2003, p. 4).

O acréscimo de responsabilidades para o trabalhador não se reduz à limpeza do ambiente e manutenção dos equipamentos. Conforme já foi apontado, ele passa a ser elemento ativo da garantia da disciplina, do controle da qualidade dos produtos (ou serviços) e, consequentemente, da satisfação dos clientes. Outra cartilha da empresa, também de propaganda dos princípios dos “5S”, teoriza que “comportamentos civilizados” devem fazer parte da cultura, “à medida que a civilização evolui e precisa incluir a autodisciplina nos seus membros (...), sem a necessidade de se esperar por um programa de organização, liderado por uma cúpula.” (5S, p. 1). Após apresentar um verdadeiro culto à autodisciplina do trabalhador, que não deve mais necessitar de uma inspeção externa, a cartilha traz claramente a noção de “autodisciplina” defendida: “estar comprometido com padrões éticos, técnicos e empresariais” (idem, p. 11). Como aponta Alves, trata-se da busca para se conseguir “a inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo” ou, em outros termos, a “auto-racionalização operária” (ALVES, 2000, p. 38).

Dessa forma, opera-se uma transferência das responsabilidades de elaboração e controle da qualidade, que deixam de ser funções de uma gerência científica (“cúpula”) e passam a requerer o envolvimento dos próprios trabalhadores. É o que o engenheiro-chefe do Departamento de Manutenção Mecânica da Usina de Vazante transmite no jornal da CIPA da unidade de Três Marias:

---

<sup>44</sup> Uma publicação interna da Votorantim Metais coloca o depoimento de um operador defendendo o programa: “Agora nossa equipe tem segurança e preparo para fazer conserto. Antes, um simples parafuso frouxo parava a produção da máquina e tínhamos de aguardar a chegada de um mecânico para resolver”. É este o sentido da “polivalência” dos “colaboradores”: acúmulo de tarefas e diminuição das interrupções e dos custos do processo produtivo.

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

Apesar dessa tendência de eliminação de “cúpulas de supervisores” com a transferência de responsabilidades para os próprios trabalhadores, a maioria dos empregados da VMTM tem a percepção de que existe um número excessivo de supervisores e chefes na empresa<sup>45</sup>. Porém, essa percepção tem um lado real e outro ilusório. Segundo Bigu, diretor do Sindimet, “os trabalhadores do chão de fábrica ainda tem a noção de um número excessivo de chefes ou funcionários ligados a administração, em virtude da redução drástica dos postos de trabalho, no setor operacional” (BIGU, diretor do Sindimet). Ou seja, os trabalhadores percebem um excesso de chefia porque eles próprios estão em número reduzido. Porém, a realidade é que as mudanças implementadas possibilitaram uma redução importante do número de chefes e supervisores na VMTM;

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

O nível máximo do comprometimento buscado pela empresa é o trabalho em equipe e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), através dos quais, como aponta Antunes,

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

---

<sup>45</sup> O ex-funcionário da empresa ironiza: “eu acho que tem mais chefe do que funcionário. Chefe não reduz, só aumenta” (EX-FUNCIONÁRIO).

Na linha do envolvimento exigido ao conjunto dos trabalhadores, no sentido de assumir a responsabilidade pelo processo mais geral, uma importante ferramenta criada pela empresa é o programa CRESCE (Crescimento em equipe), criado em 1999 e que recentemente recebeu um novo nome: EMC (Equipe de Melhoria Contínua). Configurando-se como uma versão local dos CCQs, esse programa é composto por grupos de trabalhadores<sup>46</sup>, que se configuram como equipes de controle da qualidade dos processos produtivos em que estão inseridos, ou seja, sua missão é identificar problemas e buscar as melhorias necessárias de acordo com a metodologia GQT (Gestão pela Qualidade Total). Segundo a empresa, o CRESCE (ou EMC) traz vantagens tanto para ela quanto para seus empregados, entre elas “reconhecimento, visibilidade do valor pessoal, qualidade de vida, melhoria de custos, segurança, produtividade, diferenciais criativos e postura cidadã” (CRESCE, s/d, p. 3). O chamado ao envolvimento é evidente:

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

A participação em grupos do CRESCE é, segundo a empresa, voluntária<sup>47</sup>. Não há premiação em dinheiro, apenas através de viagens técnicas e participação em eventos em outras regiões<sup>48</sup>, além de prêmios e brindes para equipes que elaborarem bons projetos de melhoria do processo produtivo. A empresa sugere que as reuniões ocorram no mínimo a cada 15 dias, com uma hora e meia de duração, além disso orienta que as decisões não sejam tomadas por voto, mas sempre por consenso (CRESCE, s/d, p. 9). As reuniões são fora do horário de serviço, o que significa acúmulo de tarefas para os dias de folga.

O estímulo à formação de equipes para controle da qualidade constitui uma iniciativa empresarial no sentido de buscar a colaboração ativa dos trabalhadores, “motivando o pessoal para a defesa da competitividade da companhia” (GOUNET,

<sup>46</sup> A sugestão da empresa é de 7 trabalhadores por grupo.

<sup>47</sup> Um trabalhador entrevistado diz: “eles falam que é voluntário, mas todo mundo sabe que não” (TRABALHADOR 3).

<sup>48</sup> Em 2001, por exemplo, as equipes CRESCE da Votorantim Metais participaram do “Encontro Nacional de CCQ”, em Ouro Preto-MG, e do “Congresso de CCQ da Fundação de Desenvolvimento Gerencial (FDG)”, em São Paulo.

1999, p. 47). É, segundo Gounet, a busca da “adesão dos trabalhadores, de tal maneira que, longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilar, ele acrescente um *plus* à busca de ganhos de produtividade” (idem, ibdem, p. 68). Isto se dá porque se percebe a importância do *saber fazer operário*, ou seja, do conhecimento concentrado por aqueles que estão diretamente ligados ao processo produtivo. Nesse sentido é que a empresa desenvolve, a partir de meados de 1990, iniciativas como o programa “Sugestão de Melhorias”, que recebe propostas de aperfeiçoamento do processo produtivo, implantando as que forem interessantes – principalmente se reduzirem custos – e premiando as melhores (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 5). Na mesma linha, a empresa anuncia, em 2006, a preparação de um projeto – com o lema “Inovar é crescer” – que tem o objetivo de estimular os trabalhadores a “olhar diferente para as atividades rotineiras de trabalho e, com criatividade, perceber de que forma elas podem ser aprimoradas, gerar melhores resultados, ser desenvolvidas em menor tempo e com menor custo” (NOSSO GRUPO, 2006, p. 4). Como afirma Alves, tais programa constituem “um novo patamar de apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social, sem nenhum custo para o capital” (ALVES, 2000, p. 45).

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

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

Por incentivar, mesmo que superficialmente, o aspecto intelectual da atividade laborativa, os CCQs acabam vistos por parte dos trabalhadores como algo positivo. É o que relata, na revista da empresa, um trabalhador da unidade de Niquelândia: “o CCQ nos faz sentir que somos capazes, nos identificamos com aquilo que realmente temos possibilidade de fazer acontecer” (idem, ibdem). Aliás, esse é um aspecto decisivo, pois a defesa do controle da produção foi um dos aspectos fundamentais das revoltas do “operário-massa” no momento da crise do fordismo. Em alguma medida, os CCQs dão

a ilusão de que isso foi atendido. Como afirma Oliveira, “o mecanismo do CCQ tem um raio de ação bastante ampliado, chegando a se confundir com as bandeiras históricas do movimento operário combativo, em que a autogestão alcança uma grande importância na luta contra a exploração capitalista” (OLIVEIRA, 2004, p. 49-50).

Porém, a liberdade para as iniciativas dos trabalhadores tem um limite claramente estabelecido: o de estar de acordo com o interesse empresarial, na sua constante luta pela redução dos custos e o consequente aumento da produtividade e dos lucros<sup>49</sup>. A “criatividade” dos trabalhadores deve estar de acordo com os ditames do capital, caso ultrapasse esse limite, torna-se desnecessária<sup>50</sup> e até indesejável. A empresa acataria sugestões de seus empregados no sentido de repensar o sentido social daquilo que é produzido?<sup>51</sup>

É evidente que o incentivo ao trabalho em equipe e à formação dos CCQs constitui uma tentativa de envolvimento dos trabalhadores através de uma “participação manipuladora e que preserva, na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado” (ANTUNES, 2003, p. 52). Apesar da adesão de parte dos trabalhadores, devido ao incentivo dado ao aspecto intelectual do trabalho, o estranhamento pode ser percebido na fala resignada de um trabalhador da empresa, que, mesmo reconhecendo que “alguns projetos, sim, facilitam nossa vida na operação”, afirma que o EMC (Cresce), no fim das contas, “só aumenta as tarefas e toma nosso tempo” (TRABALHADOR 3). Enfim, o CCQ, longe de dar algum tipo de resposta efetiva à demanda pelo controle do processo produtivo, reforça a contradição – intrínseca ao capitalismo – entre o poder técnico do trabalhador no processo produtivo e sua total impotência em relação ao direcionamento econômico e social da produção, ou seja, “a contradição entre obediência passiva e a iniciativa técnica exigida do operário” (GORZ, 1968, p. 31).

<sup>49</sup> Um boletim da empresa divulga a primeira sugestão dos trabalhadores implantada e premiada pelo programa de Sugestão de Melhorias: uma proposta dos trabalhadores da unidade de Vazante, que reduz em 33% o consumo de dinamite nas minas, economizando 20 mil dólares por ano. (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 5).

<sup>50</sup> Os trabalhadores relatam que a maior parte dos projetos apresentados, mesmo quando “aprovados”, não são implementados, segundo a empresa, por falta de orçamento. Isso se dá porque a empresa só implementa projetos que apresentem a possibilidade de redução de custos. O restante, mesmo que não represente uma contestação frontal à lógica de aumento de produtividade, é descartado.

<sup>51</sup> São questões desprezadas pela estrita lógica econômica, que Gorz, nos seus bons tempos, identifica como a problemática do “para que produzir, para que e como trabalhar, para que e como viver” (GORZ, 1968, p. 18).

## **2.2. “Polivalência”, “gestão participativa” e “qualidade total” ou intensificação do trabalho, captura da subjetividade e aumento da produtividade?**

O informativo da empresa dos meses de junho, julho e agosto de 1997, traz uma análise emblemática, que expõe a preocupação central do mundo empresarial atual. Segundo o Gerente de Desenvolvimento Organizacional da CMM, talvez nenhum fator dentro de uma empresa “esteja hoje merecendo e recebendo tanta atenção quanto o da produtividade” (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 2). E vai mais além:

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

Na mesma linha de raciocínio, em um informativo da empresa, Mário Ermírio de Moraes (diretor geral da Votorantim) afirma que:

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

O imperativo da produtividade é a verdade absoluta da organização da produção nos dias de hoje. Expressões como “qualidade total”, “aprimoramento”, “flexibilidade” “polivalência”, “cooperação”, “gestão democrática”, tão comuns no vocabulário empresarial moderno, só tem valor quando consubstanciadas pela potencialidade de aumentar a produtividade. Não ocorrendo desta forma, são palavras nulas e podem inclusive se transformar em véus que escondem exatamente o seu contrário. Na verdade, nos parece que é exatamente isso que ocorre na maioria das vezes. Até mesmo Coriat, que possui uma perspectiva bastante benevolente em relação ao “modelo japonês”<sup>52</sup>, afirma que “a flexibilidade, em vez de ‘se opor’ à coerção de produtividade, é ao contrário pensada e construída como alavanca e fator determinante chave da produtividade” (CORIAT, 1993, p. 84).

---

<sup>52</sup> Uma análise crítica das perspectivas de Coriat pode ser encontrada em: GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

O esforço de Mário Ermírio de Moraes para relacionar o aumento máximo da produtividade ao ideal de “qualidade total” é um exemplo bastante representativo dessa tendência de deturpação de alguns conceitos, quando estes são submetidos à necessidade imperiosa de aumento de produtividade. Com muita razão, ao analisar o fordismo, Antonio Gramsci afirma que “a política da qualidade quase sempre determina o seu oposto: uma quantidade desqualificada” (GRAMSCI, 1984, p. 403). Para o toyotismo isso é ainda mais verdadeiro, já que “qualidade total”, significa aprimoramento ininterrupto dos processos, no sentido de reduzir custos e aumentar os lucros, nada mais<sup>53</sup>. A própria noção de aprimoramento é bastante particular, pois se restringe ao *aprimoramento dos lucros*, mesmo que signifique *deterioração de força humana de trabalho*, através da precarização do trabalho – com a destruição das garantias, a intensificação do ritmo da produção etc – e do aumento do desemprego.

Além disso, podemos questionar a suposta polivalência dos trabalhadores, pois “de um lado aumenta as aptidões e portanto as responsabilidades do trabalhador, mas de outro não o remunera proporcionalmente e obriga-o a correr para todo lado ajudando seus colegas às voltas com diversas funções” (GOUNET, 1999, p. 48). Neste sentido, polivalência nada mais é do que a “desespecialização” do trabalhador, no sentido da diversificação das formas com que ele contribui no processo produtivo, e, consequentemente, na geração de lucros para a empresa. O resultado é o aumento do ritmo do trabalho, das responsabilidades e da exploração. Dessa forma, a intensificação do trabalho é a característica indiscutível em toda fábrica que aplica o modelo toyotista de racionalização do trabalho e da produção.

Na Votorantim Metais, isto é expresso em inúmeros materiais produzidos pelo sindicato local dos metalúrgicos. Um boletim de agosto de 2002, por exemplo, informa o remanejamento de trabalhadores do turno e denuncia que “os demais funcionários do turno vão fazer todo o serviço. Este filme é repetido. Alguns são demitidos e os outros trabalham como escravos. E ainda dizem que o trabalho escravo acabou. Até o capitão do mato está de volta” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2). A expressão “capitão do mato” é comum, nos materiais do sindicato, para designar os chefes e supervisores que

---

<sup>53</sup> A empresa define sua “política de qualidade” como a utilização de “estratégias pró-ativas de aperfeiçoamento contínuo com envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores da CMM” (JORNAL DA CIPA, 1994, p. 3). Ou seja, a qualidade está ligada ao envolvimento dos trabalhadores num processo contínuo de reavaliação do processo produtivo no sentido de aumento da produtividade.

exigem dedicação ininterrupta dos trabalhadores ao processo produtivo, o que demonstra o clima de tensão no interior da fábrica.

Um outro boletim expressa, de forma bem humorada, a contínua pressão pela intensificação do ritmo de trabalho: “o supervisor da Manutenção Pitt Bull deveria ser é piloto de Fórmula 1, pois as palavras que ele mais utiliza é ‘rápido, rápido’ ou ‘acelera, acelera vamos’. Acorda chefão, seus subordinados não estão gostando da sua atitude, Calma, Ailton Senna” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

Pode-se encontrar inúmeras queixas de comportamentos autoritários por parte dos superiores da empresa. Na maioria das vezes relacionada à cobrança pela superação de metas e à pressão por maior dedicação. Além disso, outro aspecto que ilustra a intensificação do trabalho são as constantes “dobras” de jornada<sup>54</sup>. Um jornal do sindicato, em 2000, afirma que “as dobratas continuam acontecendo na fábrica, têm supervisor pressionando o trabalhador para compensar” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Dois anos mais tarde, outro boletim continua com a mesma denúncia: “está virando rotina as dobratas de jornadas na fábrica principalmente no Óxido de Zinco e Fundição, se isso causar um acidente vamos denunciar ao Ministério do Trabalho e aos órgãos certificadores da ISO 9.000/14.000 e etc. Isto é uma vergonha” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2).

A intensificação do trabalho e o prolongamento de jornadas estão diretamente relacionados com a racionalização dos processos, expressa na idéia do *just in time* (JIT). O princípio do JIT – que se expressa na “série de zeros”<sup>55</sup> já citada – é que a demanda (a venda de produtos) aciona a produção, através de comandos sucessivos que devem proporcionar, no processo produtivo, os componentes certos, no lugar certo e na hora

<sup>54</sup> As famosas “dobras”, que causam arrepios nos trabalhadores, funcionam da seguinte forma: se por algum motivo – ausência de algum funcionário ou aumento drástico da demanda por produção – a empresa necessitar de mais funcionários, trabalhadores do turno que já estão na empresa são “convidados” a esticar por mais meia jornada (4 horas) sua presença na fábrica, enquanto isso os que estavam programados para o turno seguinte são também “convidados” a entrarem na fábrica meia jornada antes. Ou seja, se um funcionário falta, o seu colega do horário anterior trabalha a primeira metade da jornada seguinte e o outro colega – que entraria no turno posterior – tem que chegar mais cedo para completar o restante do tempo. Por esse motivo, muitas vezes trabalhadores são abordados em suas casas com a notícia de que terão que ir para empresa imediatamente. Sempre se diz que não é algo obrigatório, mas não se tem notícia de alguém que tenha tido a ousadia de se recusar a ir.

<sup>55</sup> Zero perdas, zero acidentes, zero quebras, zero defeito, zero perdas na preparação, zero atraso e zero prejuízo. (CMM NOTÍCIAS, jan./fev.1995, p. 2).

certo<sup>56</sup>. Isso implica a busca continua de integração e sintonia perfeita entre os processos, facilitada pela automação mas dependente de um envolvimento diferenciado dos trabalhadores. Isso porque a “sintonia perfeita” requer o aproveitamento completo da jornada, eliminando qualquer porosidade que venha a aparecer. Na produção sem estoques não há “gorduras para se queimar”<sup>57</sup> e o resultado é o altíssimo grau de responsabilização dos trabalhadores, que são colocados sob pressão intensa, não restando possibilidades a não ser produzir<sup>58</sup>. Daí a preocupação tão grande, no toyotismo, com a “captura da subjetividade operária” (ALVES, 2000, p. 41)<sup>59</sup>.

Uma outra edição do “Folha do Zinco” faz um balanço geral do quadro:

Se depender dos patrões, os trabalhadores só produzem. Adoecem devido ao ritmo acelerado de trabalho, reuniões nos dias de folga, as dobras de jornadas, as péssimas condições nos setores de produção, vítimas da pressão das chefias e sujeitos a advertências e suspensões. Enfim, dedicam sua saúde e sua vida e, em troca, recebem baixos salários e desrespeito aos seus direitos. (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 1).

Nessa direção é que Gounet aponta os principais aspectos da intensificação do trabalho nos parâmetros do toyotismo:

primeiramente, o operário ocupa-se por mais tempo de suas tarefas, e com mais intensidade; em segundo lugar, agregam-se às suas tarefas de produção outras operações, de controle de qualidade, manutenção dos equipamentos, limpeza do local de trabalho; o operário realiza um trabalho já não apenas manual mas também mental. (idem, ibdem, p. 67).

Isto porque, como afirma João Bernardo,

os capitalistas compreenderam então que, em vez de se limitar a explorar a força de trabalho muscular dos trabalhadores, privando-os de qualquer iniciativa e mantendo-os enclausurados nas compartimentações estritas do taylorismo e do fordismo, podiam multiplicar seu lucro explorando-lhes a imaginação, os dotes organizativos, a capacidade de cooperação, todas as virtualidades da inteligência. Foi com esse fim que desenvolveram a tecnologia eletrônica e os computadores e que remodelaram os sistemas de administração de empresa.

<sup>56</sup> Em várias fábricas esse princípio é realizado através do *kanban*, um sistema de sinalização – baseado no sistema de reposição de produtos em supermercados – que, através de placas, ativa os processos produtivos e indica a necessidade dos componentes em falta.

<sup>57</sup> Alves, inspirado em Coriat, usa a expressão “fábrica ‘magra’” (ALVES, 2000, p. 47).

<sup>58</sup> A fala do ex-funcionário da empresa, que trabalhou na VMTM antes e depois da implantação do novo modelo, é emblemática: “Além de você ter que fazer todo seu serviço que tem a cobrança. Um tempinho que as vezes o cara tirava pra bater um papinho, alguma coisa, não existe mais isso, entendem? Se por um acaso você terminar o seu serviço, mão numa flanela e vai limpar o que você ver” (EX-FUNCIONARIO).

<sup>59</sup> Expressando a importância desse aspecto, Giovanni Alves afirma que a “nova captura da subjetividade operária” constitui o *nexo essencial do toyotismo*, sendo os protocolos organizacionais (automação, *kanban*, “polivalência operária”) os *nexos contingentes* do processo (ALVES, 2000, p. 41).

implantando o toyotismo, a qualidade total e outras técnicas de gestão. (BERNARDO *apud* ANTUNES, 2003, p. 45).

Nesse sentido, instrumentos como os CCQs e os demais programas de “gestão participativa”, normalmente apresentados como fatores de democratização da produção, representam, na verdade, a eliminação de postos de trabalho ligados a manutenção, acompanhamento e inspeção do processo produtivo, que passam a ficar a cargo dos trabalhadores ligados diretamente à produção, agora sobrecarregados e “subjetivamente engajados”<sup>60</sup> no processo de trabalho, configurando o que Antunes (2003, p. 24) identifica como “envolvimento manipulatório”, que nada mais representa que a tentativa de engajar os trabalhadores – “de coração” – na luta intercapitalista por fatias de mercado. Dessa forma, a *gestão democrática* nada mais é do que uma forma de gerenciar a produção de acordo com a “ditadura” imposta pelo capital, transformando envolvimento em manipulação.

Não há como ser diferente dentro da lógica do capital, pois o aumento da produtividade sempre estará estreitamente relacionado com aumento da exploração do trabalho<sup>61</sup>. Isto porque se a produtividade é definida pelo total de produção em relação ao total de custos, o aumento da produtividade significa exatamente o aumento da parte do valor novo criado no processo produtivo que não é paga ao trabalhador sob a forma de salário. Em outras palavras, ampliar a produtividade significa aumentar a extração de mais-valia, incrementando a exploração do trabalhador. Nas palavras de Gounet, o aumento da produtividade “aumenta a exploração, ou seja, a diferença entre aquilo que o operário custa (o salário) e o que ele traz (a mais-valia)” (GOUNET, 1999, p. 91). Neste sentido é que Marx, de forma brilhante, mesmo antes de ter aprofundado o conceito de mais-valia, aponta que no capitalismo o aumento do potencial produtivo não indica, necessariamente, um benefício para o trabalhador. Pelo contrário, “quanto mais poderoso o trabalho, mais impotente o trabalhador se torna” (MARX, 2004, 179). Dessa forma, por mais que o discurso empresarial da conciliação e da “cooperação pelo sucesso da empresa” – geralmente reforçado pela concorrência brutal entre as empresas do mesmo ramo – tente camuflar, a contradição é insuperável.

<sup>60</sup> Em uma das cartilhas citadas encontramos a seguinte lição: “após vários anos de aplicação bem sucedida do 5S, uma certa empresa concluiu que ‘a sua essência é a fé’. ‘Somente quando os empregados se sentirem orgulhosos por terem construído um local de trabalho digno e se dispuserem a melhorá-lo continuamente, a verdadeira essência do 5S terá sido compreendida’”. (5S, p. 2).

<sup>61</sup> Neste ponto, é importante não cair na armadilha de se relacionar exploração somente a baixos salários, já que um salário acima da média pode “esconder” uma exploração também acima da média.

### **2.3. Estratégias para adesão dos trabalhadores: coação e convencimento**

Devido a existência de um conflito inconciliável de interesses das duas classes fundamentais, todo processo de transformação da organização do trabalho, no sentido de aumento da produtividade, requer um grande esforço de persuasão e convencimento dos trabalhadores, além de métodos coercitivos latentes ou manifestos. Aliás, quando o assunto é produtividade e lucratividade, a “flexibilidade toyotista” se mostra extremamente rígida.

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

a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consentimento, e isto pode ser obtido, nas formas adequadas de uma determinada sociedade, por uma maior retribuição que permita um determinado nível de vida, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de trabalho. (GRAMSCI, 1984, p. 405).

O que Gramsci demonstra é que, além dos aspectos coercitivos, a introdução dos novos métodos de trabalho, visando maior racionalização e intensificação da produção, requer contrapartidas – mesmo que, em alguma medida, ilusórias – que recompensem os trabalhadores e os levem a aderir ao processo. No caso do fordismo, analisado por Gramsci, os altos salários – no período de implantação deste modelo – foram centrais com relação a este aspecto<sup>62</sup>. No caso da reestruturação produtiva ocorrida na Votorantim Metais, dois fatores importantes para um novo aumento da racionalização e

---

<sup>62</sup> Gramsci aponta que a racionalização do trabalho e da produção se deu “combinando habilmente a força (destruição do sindicalismo operário de base territorial) com persuasão (altos salários, benefícios sociais diversos, propaganda ideológica e política habilíssima) para, finalmente, basear toda a vida do país na produção” (GRAMSCI, 1984, p. 381).

da intensidade do trabalho – além de toda estratégia da “polivalência”, da “gestão participativa” e dos brindes por sugestões de melhoria – são a *remuneração diferenciada*, com faixas salariais diversificadas para trabalhadores de mesma função, e o *programa de participação nos resultados* (PPR), que propicia, anualmente, uma remuneração extra ao conjunto dos trabalhadores, em caso de realização das metas estabelecidas.

Muitas empresas que passaram por processos de implantação dos princípios do toyotismo se utilizaram, para obter algum grau de consentimento e envolvimento dos trabalhadores, da tática do “salário por antiguidade” (CORIAT, 1993, p. 88), ou seja, elevação do salário de acordo com o tempo de vínculo com a empresa, o que certamente gera um interesse maior do trabalhador em permanecer no mesmo emprego, se comprometendo de forma mais ativa com as metas empresariais. Na VMTM, a estratégia é semelhante: existem faixas salariais diferenciadas para trabalhadores que ocupam posto idêntico na empresa. Na estrutura da VMTM temos, por exemplo, os postos de “operador I”, “operador II” e “operador III”, que contam com salários diferentes. Apenas essa divisão já seria um importante incentivo ao envolvimento em busca de uma melhor posição. Porém, não pára por aí: somente no posto de “operador I” existem 11 faixas salariais, com variação – nada desprezível – de cerca de 23% entre o menor e o maior salário. Isso acontece em todas as funções<sup>63</sup>. A diferença dessa estratégia de “emulação individual” (ALVES, 2000, p. 51) em relação à do “salário por antiguidade” é que, na VMTM, não existe um critério anunciado que justifique o pertencimento a determinada faixa salarial. Esse fato garante uma eficácia ainda maior: não se sabe exatamente o que se deve fazer para subir de faixa, mas se tem a absoluta certeza de pelo menos uma condição para tanto: *dedicação máxima*.

Porém, nos parece que a contrapartida mais importante na VMTM, em busca do comprometimento, é o Programa de Participação nos Resultados (PPR). O mecanismo foi instituído na empresa em 1996, mas um ano antes já se pode verificar o debate a respeito do assunto na empresa. Um jornal da CIPA, em 1995, apresenta o quadro “Filosofia de Qualidade no Brasil vem desde 1948”, com um texto adaptado de Monteiro Lobato, em que se define o trabalhador como um dos sócios da empresa. Segundo o texto, uma empresa é composta por três elementos: o sócio-consumidor, o

---

<sup>63</sup> O posto de “Mantenedor III”, por exemplo, possui 10 faixas salariais com variação em torno de 35% entre o menor e o maior salário.

sócio-operário e o sócio-capitalista. Sendo assim, todos os “sócios” tem direito à participação nos lucros. Os consumidores lucram recebendo produtos de qualidade, os colaboradores (sócios-operários) lucram com aumentos de salário e o sócio-capitalista recebe uma remuneração, pois forneceu capital necessário para a montagem da indústria. Nesse sentido, é dever do capitalista contentar-se com uma soma justa – para não sacrificar os demais sócios –, cabendo ao sócio operário a “preocupação constante de produzir com mais alta produtividade e com eficácia” (JORNAL DA CIPA, 1995, p. 1) para que a empresa seja saudável e sua recompensa seja proporcionalmente digna. Está colocada nessa concepção a noção que se quer trazer com a participação nos resultados.

A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) está na Constituição brasileira desde 1946, porém, apenas em 1994, no governo Itamar, foi regulamentada através de medida provisória<sup>64</sup>. No caso da VMTM (antiga CMM), o acordo firmado em 1996 prevê

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

Uma única mudança mais essencial ocorrida nos acordos estabelecidos a partir dos anos seguintes é que o lucro da empresa saiu dos critérios de distribuição, restando somente a participação nos resultados (PR). A cartilha da PR de 1997 dá a explicação da empresa para a mudança: “o lucro não foi parte das negociações do Acordo da PR/97, por causa do alto prejuízo que a CMM teve ano passado e por causa do preço do Zinco que pode subir ou baixar a qualquer momento sem nenhum controle de nossa parte”. (P.R./97, 1997, p. 10). Apesar dessa justificativa, o fator decisivo para a mudança é que o cumprimento de metas estabelecidas (tanto quantitativas quanto qualitativas), sem vinculação com os lucros, é o que mais interessa à empresa, porque submete todo o programa ao critério do aumento da produtividade.

*As metas qualitativas* estão ligadas ao controle de acidentes e outros aspectos da vida na fábrica. É um critério no mínimo curioso. Por exemplo, se o número de

<sup>64</sup> O fato de que a regulamentação da PLR ocorreu somente em 1994 apenas reforça a tese de que ela constitui um elemento importante na reestruturação produtiva brasileira, acorrida a partir da década de 1990.

acidentes for superior ao limite estabelecido, os trabalhadores perdem uma parte da PR. Esse aspecto dá a entender que os funcionários desejariam trabalhar em condições inseguras e os empregados, extremamente bondosos, fazem de tudo para que eles se cuidem mais. Além de não se accidentarem, os trabalhadores – sedentos por produtividade – têm que respeitar seu horário de almoço. Um jornal do Sindicato dos Metalúrgicos (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2) informa que os trabalhadores perderam 5% da PR porque a empresa foi multada pelo Ministério do Trabalho pelo não cumprimento do horário de almoço. Ou seja, a empresa impõe metas quantitativas estratosféricas, que impedem que o horário de almoço seja respeitado e acaba levando multa, mas quem paga são os trabalhadores.

Fica claro que o elemento decisivo da PR são as *metas quantitativas*, ou seja, metas de produtividade. Um jornal da empresa, quando o programa estava em fase de elaboração, já anunciava: “a participação nos resultados deve ser um sistema que visa ao aumento da produtividade, com satisfação das partes envolvidas” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2). Trata-se de metas que, apesar da parte destinada aos trabalhadores, aumentem os lucros globais da empresa. Na cartilha da PR do ano de 1997, Mário Ermírio de Moraes, com todo cinismo de quem vive do trabalho alheio, traz uma mensagem de incentivo:

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

Dessa forma, a PR é uma importante contrapartida no chamamento ao envolvimento do trabalhador na luta empresarial por produtividade e aumento dos rendimentos, de que tratamos acima. Nesse sentido, o trabalhador 4 quando perguntado sobre o PPR, é bastante direto: “[é] muito bom, é um estímulo a mais para corremos atrás dos resultados” (TRABALHADOR 4). Isso ocorre de fato: um boletim da empresa, de 1998, aponta, euforicamente, que o programa de participação nos resultados daquele ano promoveu uma “mudança de cultura” nas suas Unidades, provando que “é uma grande ferramenta de motivação de pessoas. Os resultados foram surpreendentes já no primeiro semestre daquele ano: a maior parte das metas, nas três unidades da CMM, foi superada ou equiparada desde a implantação do programa” (VMM EM AÇÃO, 1998, p. 7).

A vinculação entre a produtividade e o recebimento do “bônus” é essencial para o engajamento do trabalhador. Por isso, Mário Ermírio de Moraes (diretor geral da empresa) afirma que o programa tem “como objetivo uma espécie de remuneração variável para os colaboradores, vinculada à superação de metas anuais negociadas com uma Comissão de Empregados” (CMM NOTÍCIAS, 1997, p. 7), e ainda critica os sindicatos de Três Marias e Vazante que “se ocupam em reivindicar valores fixos sem qualquer vínculo com resultados” (idem, ibdem)<sup>65</sup>.

É preciso entender que não se trata exatamente de uma “partilha”: “concessão” seria a melhor expressão. Para a empresa trata-se de conceder “o mínimo necessário para que os operários se sintam mobilizados, responsáveis e dispostos a aceitar a flexibilidade” (GOUNET, 1999, p. 88), ou, como afirma Gramsci, garantir “o nível de vida adequado aos novos modos de produção e de trabalho, que exigem dispêndio particular de energias musculares e nervosas” (GRAMSCI, 1984, p. 407). Neste caso, trata-se de uma concessão altamente vantajosa para a empresa, pois o resultado é um aumento de produtividade, com apenas uma parte dela sendo “partilhada”<sup>66</sup>. Para explicar este aspecto, Gounet (1999, p. 104) dá o exemplo de uma empresa que obtém um aumento de produtividade da ordem de 25% e retribui 3% aos trabalhadores, sob a forma de bônus. Ou seja, no fim das contas, a empresa obtém um aumento de 22% da produtividade, o que significa incremento da exploração sobre os trabalhadores. É nesse sentido a fala de um operador perguntado sobre a PR da empresa: “pelo tanto que nós ralamos é muito pouco. Todo mundo sabe que se for pelo lucro nós ganharíamos umas 4 vezes mais. Então não compensa, é uma pequena parte mesmo” (TRABALHADOR 3).

Porém, essa não é uma opinião geral na VMTM, o trabalhador 5 considera o PPR um ótimo programa “porque demonstra um pouco sobre nossa valorização no rendimento da empresa” (TRABALHADOR 5). Essa opinião abre caminho para a discussão de outro aspecto, não menos importante, do programa: o elemento ideológico embutido no PPR. Isso porque trata-se de uma ferramenta pedagógica para o empresariado, na tentativa de desfocar a contradição entre capital e trabalho e introjetar

---

<sup>65</sup> O que está em jogo nesta disputa é o fato de que o aumento na parte “variável” da remuneração de trabalhadores não traz elevação dos encargos sociais da empresa e, por isso, não conta para 13º salário, FGTS, aposentadoria etc.

<sup>66</sup> É o mesmo mecanismo que explica o fato de que a Ford incrementou a exploração ao aplicar os seus métodos de produção, apesar de ceder inicialmente um salário que representava o dobro da média da época: os 5 dólares diários.

a noção de que os interesses são comuns ou, pelo menos, complementares. A matéria que informa a realização do acordo na VMTM no seu primeiro ano é emblemática:

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

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

Essas premissas já podem ser encontradas nas formulações de Taylor:

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

O que o modelo toyotista faz é aprofundar estes elementos e dar novos contornos, com a PR tendo uma importância destacável, no caso da Votorantim Metais. A idéia de que “estamos no mesmo barco”, reforçada pela real concorrência intercapitalista, leva a suposição de um “interesse partilhado dos capitalistas e dos trabalhadores em operar articuladamente para elevar esse lucro e em seguida partilhá-lo” (GOUNET, 1999, p. 95). Dessa maneira, esse chamado à colaboração de classes constitui a tentativa de realização de um *novo compromisso social*, entre capitalistas e trabalhadores, adaptado às novas condições do capitalismo, para as quais o “pacto fordista e keynesiano” não apresentou condições de dar respostas.

## 2.4. A “responsabilidade social empresarial” como elemento complementar

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

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

No discurso empresarial, a responsabilidade social é identificada como um novo padrão de comportamento das empresas, que se manifesta em relações mais harmônicas e éticas com os seus trabalhadores – agora “associados” ou “colaboradores” –, fornecedores e clientes. Além disso, a RSE se refere ao desenvolvimento de ações junto à comunidade, relacionadas principalmente com a questão ambiental ou a “questão social”<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> É exatamente este o discurso do Diretor de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Metais a respeito do assunto: “A nossa visão é de que uma empresa moderna não pode se restringir a gerar empregos e impostos, que é sua obrigação. Ela tem que ir além disso, precisa atuar de maneira corporativamente responsável. Tem que cuidar, além do interesse dos acionistas, também dos interesses

O grupo Votorantim tem se destacado no que se refere à RSE, através do Instituto Votorantim, criado em 2002 para organizar, sistematizar e ampliar as ações sociais já desenvolvidas pelo grupo nos anos anteriores. No ranking nacional de RSE divulgado pela revista Carta Capital, o grupo Votorantim aparece na 9<sup>a</sup> posição. Além disso, nessa mesma edição se diz que a Votorantim “de tão voltada a questões estruturais do país faz com que seu líder [Antônio Ermírio de Moraes] deixe de ser apenas empresarial e se transforme em ‘líder institucional’” (CARTA CAPITAL, 2004). Isso demonstra a legitimidade e o respaldo que o desenvolvimento de ações sociais traz ao grupo Votorantim.

O foco do Instituto Votorantim é a educação de crianças e, principalmente, a formação de jovens de 15 a 24 anos, enfatizando aspectos ligados à inserção social e ao desenvolvimento profissional. Segundo dados internos de 2005, o instituto atua em 143 municípios, envolvendo 4,5 mil educadores e mais de 25 mil jovens. Na cidade de Três Marias, a Votorantim Metais desenvolve ajudas esporádicas à APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) da cidade e participa de projetos e eventos que trabalhem a questão ambiental, como a “Semana do Meio Ambiente”, patrocinada pela empresa<sup>68</sup>.

Porém, a expressão máxima da atuação social da empresa em Três Marias é o desenvolvimento do projeto *Comunidade Criativa*, mantido pela Votorantim Metais desde 2001, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e Cultura do município. Atualmente são 10 escolas atendidas – envolvendo instituições de ensino municipais e estaduais das zonas urbana e rural – e, segundo dados da Votorantim Metais, o projeto já capacitou cerca de 1100 educadores e beneficiou 3,6 mil alunos.

Segundo a coordenadora do projeto, “o programa é baseado em quatro pilares: educação com arte, capacitação dos professores, infra-estrutura escolar e mobilização social” (PRAZER EM AJUDAR, 2004, p. 15). O primeiro passo do projeto relaciona-se com a infra-estrutura escolar: destinação de recursos para reformas, melhoria de

dos empregados, cuidar do meio ambiente, ter uma boa relação e tentar participar do desenvolvimento da comunidade onde está inserida” (PRAZER EM AJUDAR, 2004, p. 18).

<sup>68</sup> O trabalho realizado no que se refere à questão ambiental tem o objetivo de desfazer a imagem da “empresa poluidora” obtida pela VMTM na região de Três Marias. Porém, não é tarefa fácil, por 14 anos (entre 1969 e 1983) a empresa despejou rejeitos de metais pesados no rio São Francisco. Depois que foram construídas as barragens ainda existem problemas constantes com vazamentos. Estudos ambientais comprovaram que o solo, a água e os sedimentos da região estão contaminados, existindo locais com 528.000% acima do nível máximo permitido de zinco. Em 2005, calcula-se 80 toneladas de peixes mortos pela poluição do rio, prejudicando dramaticamente a vida das populações ribeirinhas (MANIFESTO. Antonio Ermírio de Moraes e Votorantim Metais: Inimigos do Velho Chico!, fev. 2006.).

instalações e construção de quadras esportivas nas escolas. A capacitação artística de professores se dá a partir de cursos que, segundo os idealizadores do projeto, são demandados pelos próprios profissionais. A idéia central é capacitar os professores para que isso se reflita na sua prática profissional e beneficie os alunos. Uma matéria a respeito do programa traz um elogio de uma professora ao *Comunidade Criativa*: “o programa é um resgate da nossa auto-estima, revelando que somos mais do que aqueles que administram o conteúdo. Somos educadores.” (idem, ibidem).

O pilar “educação com arte” está ligado ao aspecto mais importante do programa: as oficinas artísticas. Com o intuito de resgatar a cultura popular, são realizadas oficinas de artes plásticas, criação de bonecos, música e dança. Segundo a coordenadora do projeto, além de valorizar as manifestações regionais, as oficinas têm o papel de “estimular a subjetividade e a criatividade, tendo em vista a transformação pessoal e social” (idem, ibidem). O último pilar – mobilização social – se relaciona com a iniciativa de levar à comunidade os resultados do projeto, através de uma parceira com o canal Futura, de exposições nas escolas e de apresentações dos trabalhos de maior destaque em praça pública – essas últimas acontecem no fechamento de cada ano. As oficinas envolvem também a escola da Apae: os alunos produzem embalagens de papel reciclado, em grande parte são comprados pela própria VMTM, que garantem renda para a instituição e seus alunos.

O diretor do Sindimet tem uma crítica radical à suposta “responsabilidade social” da empresa:

A empresa desenvolve um discurso sobre a responsabilidade social. Na prática, a empresa coopta as lideranças sociais e elas fazem a correia de transmissão junto à população. A Comunidade Criativa atua diretamente com as escolas do município, ao meu ver o intuito é cooptar e influenciar a consciência da população infantil. O processo de exploração nasceria a partir das bases.

A empresa divulga as ações em relação a sociedade como a ajuda a APAE, a doação de computadores velhos a várias entidades, doação de equipamentos em cumprimento aos TACs impostos sobre a poluição do Rio São Francisco. As ações da empresa são sempre voltadas para buscar aumentar a produção, não se importando com o numero de trabalhadores doentes. (BIGU, diretor do Sindimet).

Ainda de acordo com o sindicalista, os trabalhadores não dão crédito à temática da responsabilidade social empresarial. Segundo ele, “só os representantes da comunidade que difundem o discurso de responsabilidade social”. Porém nos parece que esta é mais a sua vontade do que a realidade concreta. Essa crítica mais radical à

RSE não parece tão difundida ou, pelo menos, não é verbalizada pelos trabalhadores da empresa em geral. Um outro empregado, o trabalhador 6, exalta:

É um trabalho magnífico que eles fazem! (...) Eu acho que isso é válido e tem que ser feito mesmo. Ela faz isso espontaneamente... eu trabalho no grupo Votorantim, eu tenho uma ligação com o grupo Votorantim (não sou “puxa-saco” da Votorantim não) desde 73 (...). Meu primeiro emprego de carteira assinada foi na Votorantim como *office-boy*. A Votorantim sempre preocupou, sempre em todas as unidades que eu trabalhei (...), sempre preocupou em estar mostrando à comunidade alguma coisa que ela fazia, não por propaganda não, estava ajudando as pessoas (...). Eu acho que isso não é por propaganda não, é por convicção, talvez das pessoas aqui, mas do Antônio Ermírio que sempre passa para as pessoas que esse trabalho de comunidade, esse trabalho criativo, essas coisas (...). Ela [a Votorantim] ajuda, mas não dá o peixe não, ela dá a vara pra pescar (...). Sempre ele [Antonio Ermírio] teve essa postura, então ele fez com que as pessoas que trabalhassem com ele tivessem também essa visão que a comunidade é importante pra empresa. Quer dizer, se a empresa tá dentro da comunidade e não faz nada pela comunidade, que interesse a comunidade vai ter que a empresa fique aqui? Então eu acho muito importante que eles façam isso e eu acho que não é por propaganda não. É por convicção mesmo que eles fazem (TRABALHADOR 6).

Até mesmo um trabalhador da empresa que, quando entrevistado, se posicionou de forma crítica em relação aos discursos e práticas da Votorantim no que diz respeito à reestruturação produtiva, apóia tais ações da empresa: “os brindes ela só compra da APAE. Faz projetos ambientais e está sempre ajudando as escolas. Acho muito bom nesse ponto a empresa sempre deu apoio a comunidade. E também é uma forma dela ter uma boa imagem com a comunidade.” (TRABALHADOR 3).

A última frase significa que, apesar do apoio aos projetos desenvolvidos pela empresa, se reconhece que não se trata de uma atitude desinteressada por parte desta. Isso porque a RSE é um fator de legitimação da presença da empresa na comunidade em que está inserida, principalmente no contexto da ofensiva neoliberal em que o Estado se afasta progressivamente do tratamento da “questão social”. Como afirma Boito Jr., em referência já citada, a “hegemonia neoliberal” se caracteriza pela “apologia do mercado e da empresa privada, como espaços da eficiência e da iniciativa inovadora e progressista, e a correspondente condenação do Estado e das empresas públicas, como o espaço do desperdício, do burocratismo e dos privilégios” (BOITO JR., 1996, p. 80). Por esse motivo, a hegemonia neoliberal é comumente denominada “hegemonia do mercado” (BRAGA, 1996, p. 225), no sentido de que, o setor privado torna-se de forma

mais evidente e límpida o elemento articulador da totalidade social. Nesse sentido, a RSE cumpre um papel estratégico, pois amplia o alcance do mundo empresarial, que passa a reivindicar a competência – para além da geração de riqueza – no enfrentamento de problemas sociais. Dessa forma, a RSE “representa um fator de ampliação do ‘poder social’ das empresas e por consequência da ordem capitalista” (LUCAS, 2006, p. 56). Como aponta Maria Célia Paoli,

em um duplo movimento para fora de si mesma, a “empresa-cidadã” realiza eficientemente sua beneficência localizada e produz, para o espaço público da opinião e para o espaço privado de seus pares, a perspectiva de uma presença ampliada, legítima, do próprio poder social do capital. Como disse exemplarmente um dirigente empresarial, “a empresa e a comunidade devem ser a mesma coisa”. (PAOLI, 2005, p. 407).

Essa lógica de afirmação do mercado, através da RSE, torna-se ainda mais evidente pelo fato de que o foco de atuação da VMTM são as escolas públicas de Três Marias. Cria-se uma polarização bastante pedagógica em favor do capital. Diante do abandono do ensino público brasileiro (mais dramático ainda na escola básica), a empresa privada se apresenta, através dos projetos de RSE, como elemento dinâmico e eficiente, que traz melhorias – mesmo que focalizadas – e altera o cotidiano de sucateamento da escola pública<sup>69</sup>. Nesse sentido, o programa *Comunidade Criativa*, apesar de seus benefícios pontuais e imediatos, constitui um fator de reforço do projeto hegemônico neoliberal<sup>70</sup>.

Por fim, pode-se dizer que, além de ampliar o alcance do poder das empresas com a penetração em espaços deixados pelo afastamento do Estado em relação à “questão social”, a RSE reforça uma tendência central para o toyotismo: a tentativa de negar a contradição entre capital e trabalho. Aliás, trata-se de uma tendência geral do chamado “terceiro setor” que, ao afirmar uma sociedade civil defensora do “bem-comum”, tira a centralidade da luta de classes e da exploração capitalista do trabalho – quando não as nega completamente. É por este motivo que Liszt Vieira, um teórico do “terceiro setor”, faz questão de diferenciar as organizações da sociedade civil – segundo

<sup>69</sup> As palavras do Diretor da Votorantim Metais são emblemáticas, ao justificar um projeto empresarial nas escolas públicas: “Quem já visitou escola pública sabe, é um negócio que deixa a gente até meio chocado”.

<sup>70</sup> Essa análise constitui uma crítica ao processo histórico em curso, mas não representa nenhum sentimento “romântico” de nostalgia em relação a algum “Estado-providência” – que, no caso do Brasil, sequer existiu. Da mesma forma, a desconstrução crítica do toyotismo não implica uma defesa do padrão taylorista/fordista. Enfim, demonstrar o caráter opressor dos mecanismos de dominação vigentes não significa, de forma alguma, defender suas formas anteriores.

ele, defensoras de interesses mais amplos – e as organizações de classe – para ele, grupos de “interesses econômicos particularistas”. Por esse motivo, Montaño (2003), inclui o “terceiro setor” (e, por consequência, a RSE) no que ele denomina “tripé neoliberal” composto por:

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

Em função de todos os aspectos apontados, a VMTM, ao ampliar seus espaços de influência na cidade para além da própria fábrica, acaba constituindo, através dos projetos de responsabilidade social, um aparelho privado de hegemonia que produz valores e percepções de mundo que certamente estão vinculados ao seu projeto particular de valorização da marca e aumento dos lucros, mas, principalmente, a um projeto mais amplo de afirmação da lógica capitalista e descaracterização da luta de classes, em perfeita sintonia com as estratégias toyotistas aplicadas no interior da empresa. Dessa forma, pode-se afirmar que os projetos de RSE desenvolvidos pela VMTM constituem um elemento complementar de um projeto de dominação de classe. Em outras palavras, participam de um complexo de transformações mais gerais relacionadas a uma nova etapa do capitalismo mundial, que em certa medida representa uma resposta à crise do modelo de acumulação taylorista/fordista e do Estado-providência de orientação keynesiana.

### **III- Os trabalhadores e seus paradoxos: resistência e adesão ao processo de reestruturação produtiva**

#### **3.1. Aspectos iniciais para o debate**

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

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

Porém, como foi dito no capítulo anterior, esse esforço por parte do empresariado, para obter melhores resultados, requer o envolvimento dos próprios trabalhadores no processo de mudanças. Por esse motivo, torna-se fundamental, na análise de tal reestruturação, refletir sobre a experiência dos trabalhadores, enfocando as contradições, ambigüidades e paradoxos de um processo de ampliação do patamar de exploração do trabalho que conta, ao mesmo tempo, com adesão e resistência dos trabalhadores.

Se no fordismo – através do isolamento do conteúdo intelectual do trabalho – “a memória do ofício, reduzido a gestos simples repetidos em ritmo intenso, ‘aninhou-se’ nos feixes musculares e nervosos e deixou o cérebro livre para outras ocupações” (GRAMSCI, 1984, p. 404), no toyotismo faz-se necessário um maior engajamento subjetivo dos trabalhadores em busca de maior produtividade e lucros para a empresa. Como afirma Alves (2000, p. 55), cria-se “um ambiente de desafio contínuo, em que o

capital não dispensa, como fez o fordismo, o ‘espírito’ operário”. Esse aspecto torna a experiência dos trabalhadores, em termos de assimilação e resistência, ainda mais complexa para o enfrentamento analítico.

A força da ambigüidade advém do fato de que, devido à necessidade de sobrevivência, os trabalhadores têm assimilado e, em alguma medida, se enquadrado no processo de transformações colocadas pelo capital, sem, porém, que isso anule a consciência da exploração e repressão vivida por eles, mesmo quando a resistência a essas práticas de dominação não se expressa de forma articulada e coerente. Nesse ponto, tornam-se essenciais as reflexões de Gramsci e Thompson, os quais, em suas análises, ressaltam o caráter contraditório da realidade das classes trabalhadoras<sup>71</sup>, que percebem, em algum nível, sua condição de exploração, e, ao mesmo tempo, precisam se submeter a ela, como condição de sobrevivência. Desse quadro ambíguo resulta o que Gramsci identificou como “duas consciências teóricas”, uma mais ligada à reprodução do *status quo* e outra relativa à apreensão crítica e radical da realidade vivida. Como afirma Thompson, esta consciência contraditória deriva de dois aspectos da mesma realidade:

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

Os princípios toyotistas buscam anular quaisquer formas de resistência<sup>72</sup>, através de uma sistemática pressão pela colaboração dos trabalhadores com a empresa, estabelecendo um horizonte com supostos “objetivos comuns”. Isso fica bastante evidente num boletim da Votorantim Metais, no qual um dos gestores da empresa faz questão de afirmar que

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

<sup>71</sup> É verdade que estes autores analisam outros momentos históricos, mas é verdade também que o toyotismo, longe de resolver, apenas aprofunda estas contradições e tensões.

<sup>72</sup> Oliveira chega ao ponto de afirmar que “o ‘toyotismo’ não coexiste com a solidariedade de classes” (OLIVEIRA, 2004, p. 205).

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

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

O diretor geral da Votorantim Metais, Mário Ermírio de Moraes, apresenta a mesma exigência na sua empresa:

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

Por esse motivo, Alves afirma que

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

Nesse processo, a solidariedade de classe perde seu efeito aglutinador pelo fato de que as transformações na organização do trabalho e da produção trazidas pela introdução dos princípios do toyotismo resultam numa correlação de forças amplamente desfavorável para os trabalhadores, cada vez mais fragmentados entre desempregados, precarizados e “estáveis”, estes últimos com sua condição constantemente ameaçada.

Um olhar sobre a VMTM permite perceber que há muito pouco espaço para um efetivo enfrentamento e contraposição à noção manipuladora de “objetivos comuns” entre trabalhadores e patrões. Porém, no caso dessa empresa, a correlação de forças inegavelmente desfavorável aos trabalhadores não resultou na configuração de um “sindicato de empresa”, tão comum para os padrões toyotistas. Por esse motivo, se resolvéssemos tomar a categoria “toyotismo” como um conjunto fechado e perfeito de elementos coesos, neste momento, teríamos que escolher com quem ficar: o processo

histórico real ou o conceito abstrato. Porém, articulando a tendência global de reestruturação produtiva e as configurações particulares desse processo na VMTM, podemos compreender melhor a complexidade da realidade em questão.

Antes de aprofundarmos a respeito desse tema, é necessário deixar claro que o enfoque mais cuidadoso que será dado ao sindicato dos trabalhadores da VMTM nesta análise não resulta de uma postura pré-estabelecida de identificação imediata entre o conjunto dos trabalhadores e suas formas organizativas de representação – no caso, o Sindimet. Como aponta Haupt (1985), essa postura – de viés stalinista – não oferece condições para se captar elementos mais concretos da experiência dos trabalhadores, resultando em análises que apenas confirmam modelos previamente concebidos. Evitando esse direcionamento, a história do movimento operário será encarada aqui como “laboratório de experiências, de derrotas e sucessos” (HAUPT, 1985, p. 223). Nesse sentido, a atenção especial dada ao sindicato tem o intuito de buscar apreender em que medida a condição da entidade expressa os elementos mais importantes da experiência dos trabalhadores, contradicoratoriamente marcada pela assimilação e pela resistência aos mecanismos de dominação e controle. Para tanto, o primeiro passo deve ser apreender alguns elementos centrais do período anterior ao processo de reorganização do trabalho e da produção na empresa.

### **3.2. Ascensão e declínio das lutas: a nova condição do trabalhador**

Como já foi indicado, um olhar a partir de uma perspectiva mais ampla permite identificar a reestruturação produtiva, na década de 1990, como uma tentativa de enfraquecimento dos trabalhadores como força organizada, que nos anos anteriores ascendia de forma vigorosa. O final da década de 1980 foi de grande efervescência política entre os metalúrgicos de Três Marias.

O Sindimet foi criado no ano de 1986, num contexto de luta contra as condições precárias e insalubres dentro da empresa. Como relata o diretor do sindicato local:

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

Porém, para além desta questão, havia um fato de relevância ainda maior: o surgimento de uma nova força política na cidade, ligada à CUT e ao PT, da qual o sindicato dos metalúrgicos era uma referência significativa. Nas eleições municipais de 1987, foram eleitos na cidade dois vereadores metalúrgicos – demitidos da VMTM por terem se envolvido em ações do sindicato, mas que não faziam parte da diretoria da entidade. Além disso, nestas mesmas eleições, o PT já apresentava um candidato ao executivo municipal, se consolidando como uma grande força política que se tornou decisiva no posterior processo de cassação do prefeito eleito naquele pleito, após comprovação de um esquema de corrupção. A prova maior desta nova força política veio na eleição seguinte, em 1991, quando o PT elege o prefeito da cidade<sup>73</sup>.

Em 1988, os trabalhadores travam uma luta vitoriosa pela implementação da jornada de 44 horas semanais, que acabara de ser estabelecida na Constituição. A empresa tentou implementar uma proposta em que os trabalhadores trabalhariam 48 horas em uma semana e 40 horas na seguinte, para que, através de uma divisão em duas turmas, a empresa pudesse contar com uma parte do efetivo durante 8 horas todos os sábados. Essa proposta foi amplamente rejeitada pelos trabalhadores e, já nas primeiras semanas, a empresa teve que ceder, estabelecendo as 44 horas regulares.

No ano seguinte, os trabalhadores da empresa, em assembleia com cerca de 700 pessoas, decidem aderir à greve geral que estava sendo construída em torno de uma política salarial nacional, e a produção da empresa é praticamente interrompida por dois dias – 14 e 15 de março de 1989 – num dos momentos de maior efervescência do movimento operário local. Bigu, atual presidente do sindicato (na época secretário geral da entidade), relembra o momento ao relatar uma simples prestação de contas do sindicato, três dias após a greve, na qual compareceram cerca de 1200 trabalhadores:

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

---

<sup>73</sup> A administração petista na cidade pouco se diferenciou das anteriores, excetuando no que se refere à política educacional. Porém, isso não desmente a afirmação de que surgiu uma força política diferenciada, vinculada às lutas dos trabalhadores. Da mesma forma, a trágica trajetória de conformação do PT, hoje tão evidente como um “partido da ordem”, não tira a importância de toda efervescência existente naquele momento. Ignorar isso seria uma postura unilateral e inadequada, por desprezar as potencialidades – mesmo que limitadas – daquele momento histórico, baseando-se no conhecimento *pos factum* do processo histórico.

parar a fábrica de novo. O cara foi aplaudido de pé, você sabe o que é 1200 pessoas gritarem? (...) um auê, cara. (BIGU, diretor do Sindimet).

A grande ducha de água fria vem já na semana seguinte: cerca de 100 trabalhadores demitidos, tendo como critério de escolha, principalmente, os mais expostos na construção da greve – com exceção dos diretores do sindicato, protegidos pela estabilidade. Em grande medida, a greve ficou marcada como a principal causa das demissões<sup>74</sup>. É o que relata o diretor do sindicato:

Nós temos ainda muitas pessoas que debitam as demissões à greve que nós realizamos em 1989. Logo em seguida, logo que nós retornamos, na semana seguinte, ela [a empresa] iniciou as demissões. Foi retaliação mesmo. Já tinham pessoas que sabiam que iam ser dispensadas (...), mas mesmo assim o grande norte da coisa era o seguinte: era demitir as pessoas dizendo “olha, é em função da greve”. Porque você aí amedrontava e não criava possibilidades de existir novos movimentos por causa disso (...). E ai nós ainda encontramos na ala mais conservadora da cidade, muitas pessoas que debitam a demissão de A, B ou C ao sindicato. Aquele negócio, demitiu seu irmão aí você olha e fala “pô, o sindicato arrebentou meu irmão”. (BIGU, diretor do Sindimet).

O período de demissões em massa que se iniciou a partir de então deixou uma marca profunda na subjetividade dos trabalhadores da empresa. Atualmente, não se demite mais massivamente, porém, a ameaça velada permanece. A fala do ex-funcionário da empresa é reveladora do clima que povoia o imaginário dos trabalhadores até os dias de hoje:

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

No novo contexto criado, não há espaços para se expressar sentimentos de resistência nem mesmo nas assembleias do sindicato, pois sempre estão presentes pessoas que podem passar informações para a empresa. Isso é o que relata o diretor do sindicato:

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

---

<sup>74</sup> A Toyota, no Japão, passou por um processo similar, porém de proporções incomparavelmente maiores: 1600 operários demitidos. (BRAGA, 1996, p. 245).

Por esse motivo, o receio de perder o emprego e o desejo de melhoria de posição dentro da empresa – necessariamente vinculado ao engajamento efetivo nos programas gerenciais analisados no capítulo anterior – faz com que a conformação e a ação “dentro das regras do jogo” seja a *faceta predominante* atualmente no cotidiano dos trabalhadores da VMTM. Isso é ainda mais relevante se considerarmos que os trabalhadores dessa empresa têm uma média salarial<sup>75</sup> acima da maioria dos empregos locais, comparável somente aos trabalhadores da Cemig na usina da cidade e aos funcionários públicos na prefeitura da cidade. Isso significa que, um emprego na Votorantim Metais, apesar de todos os danos à saúde devido ao alto grau de exploração, é algo a ser defendido de todas as formas.

Apesar disso, não se pode afirmar que o controle patronal seja absoluto, muito menos que a assimilação do interesse empresarial pelos trabalhadores seja completa. A experiência cotidiana da exploração não é apagada pelo simples fato de que a correlação de forças seja desfavorável. Além disso, os trabalhadores têm, em grande medida, consciência de que os novos mecanismos gerenciais, mesmo quando trazem melhorias pontuais, tem a motivação essencial de aumentar a produção e nada mais. Isso pode ser percebido na fala da maioria dos trabalhadores quando o assunto é “melhoria contínua”, 5S’s e CCQs. O ex-funcionário citado acima afirma o seguinte:

As vezes seu ambiente de serviço até melhora, entendeu? Você trabalha [antes] num negócio todo cheio de entulho (...). Agora não, você vem e limpa, fica tudo limpinho, tudo organizadinho. Você sabe onde estão as coisas tudo, igual no laboratório: organiza tudo, num pode ficar nada fora do lugar, se você quer um ácido tal, tem o local do ácido, você tem que ir lá e tem que estar lá. Antes não, era aquela bagunça, se você saísse procurando um ácido você ficava metade do dia procurando um ácido lá dentro do laboratório e num achava, entendeu? Por um lado, a organização é boa, eu acho que por esse lado o pessoal recebe [bem o programa 5S]. Só que o pessoal sabe que tem tudo isso, mas também você tem que trabalhar dobrado pra fazer tudo isso, organizar, você tem que fazer seu serviço, você tem que cuidar de toda a limpeza, entendeu? Além de você ter que fazer todo seu serviço que tem a cobrança. Um tempinho que as vezes o cara tirava pra bater um papinho, alguma coisa, não existe mais isso, entendeu? Se por um acaso você terminar o seu serviço, mão numa flanela e vai limpar o que você ver. Vai organizar o que tiver desorganizado, senão, entendeu? Se um chefe passa lá, por exemplo, e vê o cara lá à toa, batendo um papo, alguma coisa assim, e vê alguma coisa fora do lugar, chega e chama: “o que está

---

<sup>75</sup> Segundo o Sindimet a média salarial na empresa gira em torno de 1.400 reais. Ao cargo mais baixo na empresa – auxiliar I – corresponde um salário que varia entre R\$488,40 e R\$699,60, de acordo com a faixa salarial em que o trabalhador se encontra. Um operador de produção ganha entre R\$ 668,80 e R\$1.078,00 e um mantenedor entre R\$1.027,40 e R\$1.742,40. A média total atinge R\$1.400 se considerarmos trabalhadores do setor administrativo, supervisores, chefes, entre outros.

acontecendo?" e tal. E tem muito "puxa-saco", entendeu? O cara vai lá e [entrega] os próprios companheiros. Aquele negócio, o cara quer fazer o nome sacaneando os outros, entendeu? (EX-FUNCIONÁRIO).

Quando o assunto é o programa Cresce – nome dado aos CCQs na empresa – este ex-funcionário cita vários projetos desenvolvidos por “equipes Cresce” que geraram economias para a empresa e apenas elogios e “tapinhas nas costas” para os trabalhadores que desenvolveram. A conclusão é simples: “esse grupo Cresce pra ‘Mineira’ é bom demais. Ela ganha dinheiro demais em cima disso” (EX-FUNCIONÁRIO). Um outro trabalhador – ainda vinculado à empresa mas afastado há três anos por problemas no ombro e na coluna – afirma que, apesar de se sentir comprometido com o Grupo Votorantim<sup>76</sup>, não participa de grupos Cresce:

Nunca participei de grupo de Cresce. É porque eu acho que não estou sendo pago pra aquilo. A gente tem que trabalhar... eu gosto de entrar dentro da empresa e trabalhar direito, mas fazer tudo que eu puder fazer por aquilo que eu estou sendo pago. Agora trabalho voluntário você tem que fazer é para a Apae, pro asilo, pra essas coisas. Pra uma Votorantim eu acho que não é necessário (...). Se eu tivesse alguma idéia boa que eu achasse que era necessária, chegava, fazia. Falava pro chefe “vou fazer isso aqui”. Mas sem esse negócio de Cresce, colocar em papel. Nunca fiz isso não. Nunca participei e outra coisa: sou contra ainda. Não gosto não, porque trabalho voluntário é igual o que eu te falei (...). Tô deixando meu horário de lazer, alguma coisa, pra ir lá pra fazer um trabalho que eu não vou receber por ele (TRABALHADOR 6).

A maior resistência dos trabalhadores em relação aos grupos Cresce diz respeito às reuniões em horários de folga. O que demonstra que o comprometimento é bastante limitado, pois quando se pode escolher, prefere-se ficar bem distante da fábrica. O trabalhador 7 afirma que “aumenta um pouco o trabalho e serve de aprendizado só” e admite que “tenta dar uma escapadinha. Se não fosse obrigado (...), hoje até no PPR inclui trabalho Cresce” (TRABALHADOR 7).

O ex-funcionário da VMTM trabalhou na empresa num período anterior à reestruturação produtiva, da qual inclusive foi vítima ao ser demitido na redução de seu setor. Anos mais tarde retornou à empresa e encontrou um ambiente bastante diferenciado. Este trabalhador não demonstra simpatia pela organização do trabalho existente em sua primeira passagem na empresa, principalmente pela grande exigência

---

<sup>76</sup> Este trabalhador, que diz ser taxado de “puxa-saco” pelos colegas, afirma ter orgulho de trabalhar no grupo Votorantim há vários anos e considera o seu proprietário – Antonio Ermírio de Moraes – uma pessoa extremamente comprometida com o bem-estar da comunidade.

de força física, porém, não tem dúvidas quando perguntado se as mudanças promovidas na década de 1990 intensificaram o trabalho:

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

A análise da experiência dos trabalhadores da VMTM mostra que a crença na existência de “objetivos comuns” entre capital e trabalho está distante de ser uma tendência absoluta. O que existe é uma necessidade imediata de garantir a subsistência, que, no caso dos trabalhos assalariados, depende da sujeição ao capital e, consequentemente, às “regras do jogo” impostas pelos empregadores. Longe de existir passividade e assimilação absolutas, existe uma realidade extremamente contraditória, da qual reflete uma consciência ambivalente, marcada simultaneamente pela assimilação e pela resistência.

A maior prova deste aspecto está na situação do sindicato dos trabalhadores da VMTM. Ou melhor, está na sua trajetória e, principalmente, na sua imbricada relação de correspondências e tensões com sua base de representação. Isto porque, como foi dito, na VMTM, a implementação dos princípios toyotistas, ao contrário da tendência mais geral, não levou a uma reorientação radical do sindicato, no sentido de abandono da combatividade em direção a uma postura de colaboração e de construção do que se convencionou chamar “sindicalismo cidadão”. À primeira vista, esse desenvolvimento histórico pode parecer resultante de uma escolha conjunta e consciente dos trabalhadores e dos dirigentes sindicais. Porém, trata-se de uma relação extremamente complexa, em que o sindicato, para se manter combativo e representativo de interesses mais gerais das classes trabalhadoras, paradoxalmente, precisa se afastar – pelo menos no plano mais imediato e aparente – de sua base. Antes de aprofundarmos esta análise torna-se necessário um panorama a respeito do Sindicato dos Metalúrgicos de Três Marias, enfatizando sua configuração e sua trajetória, desde sua fundação no ano de 1986.

O Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Três Marias (Sindimet) foi fundado no dia 20 de maio de 1986, com 12 diretores, que já vinham se articulando através de uma associação. Suas primeiras ações foram no sentido de combate às péssimas condições de trabalho na VMTM, que levavam ao adoecimento dos trabalhadores, principalmente pela contaminação com produtos químicos. A luta do sindicato foi no sentido de fechar setores da empresa ou fazê-los adequarem-se a padrões de segurança.

Atualmente, o Sindimet conta com uma sede expressiva, com cerca de 10 mil m<sup>2</sup>, que contém, além dos espaços de diretoria e arquivos, salão de jogos, salão de eventos, quadras, sauna e campo de futebol. Segundo informações do presidente da entidade, toda estrutura foi construída num período em que a empresa tinha um quadro bastante superior de funcionários e a taxa de sindicalização girava em torno de 90%. Isso representava cerca de 1800 trabalhadores sindicalizados contribuindo mensalmente com 3% do menor salário da empresa. Além dessa entrada representativa de recursos financeiros, o sindicato se aproveitou do período de elevadas taxas de inflação, para fazer compras de materiais à prazo – com preços à vista – enquanto o dinheiro vindo das mensalidades se valorizava na poupança. Ainda segundo o diretor do sindicato, hoje a entidade é deficitária, contando com cerca de 600 associados, cuja soma de mensalidades não cobre as despesas totais, principalmente com departamento jurídico.

Em toda sua trajetória, o Sindimet sempre teve a mesma linha política geral: defesa de um sindicalismo combativo e articulado com questões políticas de âmbito mais geral. Desde sua fundação, o sindicato se vinculou à CUT, até 2004, quando ocorre a assembleia que delibera o rompimento com a central. A partir de então, o Sindimet participa da construção da Conlutas, coordenação de lutas ligada a grupos que articulam uma oposição de esquerda ao governo Lula e ao PT.

Um dos fatores que indicam a manutenção dessa linha política do sindicato é o fato de que o atual presidente, Bigu, participa da diretoria da entidade desde a sua fundação e está no posto atual desde 1989<sup>77</sup>, quando assume após a renúncia do diretor que ocupava o cargo na época. As eleições da diretoria do Sindimet ocorrem a cada três

---

<sup>77</sup> Bigu, como é conhecido por todos, é a grande referência do Sindimet. Natural de Belo Horizonte, está na VMTM desde 1984. Sua trajetória de militância sempre esteve ligada à “Convergência”, corrente interna do PT, que em 1992 forma o PSTU. Devido aos embates travados desde a fundação do sindicato, Bigu é uma figura bastante conhecida – e polêmica – na cidade. Para o bem ou para o mal, todos o identificam como uma liderança bastante “radical”.

anos e a cada pleito a renovação da direção – composta atualmente por 24 trabalhadores, sendo 3 liberados do trabalho da fábrica – é em torno de 30% a 40%, mantendo um “núcleo duro” constante. Porém, se a perspectiva política da diretoria do sindicato não mudou em toda sua trajetória, sua forma de atuar e sua relação com a base passaram por uma transformação profunda, principalmente em função das mudanças na organização do trabalho e da produção pelas quais a empresa passou, que alteraram drasticamente a correlação de forças entre a empresa e os trabalhadores.

No período de ascensão das lutas dos trabalhadores na empresa, com a criação do sindicato em 1986, com as mobilizações pela jornada semanal de 44 horas em 1988 e com a participação na greve geral de março de 1989, a relação entre o sindicato e sua base era bastante orgânica e complementar. O sindicato chegou a ter 90% de sindicalização, promovendo atividades com expressiva participação dos trabalhadores<sup>78</sup>. As poucas tensões entre diretoria do sindicato e base dos trabalhadores que se pode registrar neste momento são ações dos sindicalistas no sentido de conter “excessos” dos trabalhadores em momentos de grande aglutinação, principalmente conflitos entre grevistas e “fura-greves” em 1989.

Porém, as demissões logo após a greve e, principalmente, o conjunto de mudanças implementadas a partir de 1993 colocaram uma situação completamente diferente para o movimento operário local. Conforme já foi apontado, as possibilidades de construção de lutas dos trabalhadores foram fortemente reduzidas e os espaços para manifestações de resistência e não-adesão ao processo em curso foram praticamente eliminados. É este quadro que Bigu retrata:

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

A partir deste momento, a direção do sindicato permanece na mesma linha, mas perde o respaldo vivo e ativo de sua base. Os espaços de debate político são esvaziados

---

<sup>78</sup> Exemplos disso são as atividades já citadas: a assembleia que deliberou a greve em 1989 e a prestação de contas do sindicato três dias depois da paralisação, que contaram com a presença de 700 e 1200 trabalhadores, respectivamente.

e não se consegue mais articulações amplas nem mesmo em torno de demandas mais imediatas dos trabalhadores. Talvez a única exceção a essa nova regra seja a revolta dos trabalhadores em relação ao resultado do PLR no seu primeiro ano (1996/1997). Isto porque o programa havia criado uma certa expectativa para conjunto dos trabalhadores, que foi totalmente desfeita quando os resultados divulgaram valores irrisórios para muitos setores da empresa.

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

Na ocasião, o gerente da empresa pediu um prazo de um dia para que a empresa pudesse apresentar uma nova proposta para os trabalhadores, que aceitaram mas com a ameaça de pararem tudo se a proposta não fosse satisfatória. Então, no dia seguinte, negociou-se um valor único – em torno de 400 reais – para todos os funcionários, o que foi considerado uma grande vitória para os trabalhadores.

Excetuando-se este episódio pontual, não se verificam, depois do inicio da reestruturação da VMTM, mobilizações efetivas envolvendo uma base ampla de trabalhadores da empresa. O que se tem é um distanciamento dos trabalhadores em relação ao sindicato e às lutas por melhores condições de trabalho e vida. Além disso, a diretoria do sindicato não incentiva mais iniciativas de resistência por parte de trabalhadores que não compõe a diretoria da entidade, já que não gozam de estabilidade<sup>79</sup>. O presidente do sindicato é enfático com relação a essa questão: “não

---

<sup>79</sup> Os 24 membros da diretoria possuem estabilidade no emprego durante 4 anos: os 3 anos de mandato e o ano seguinte. Todos ex-diretores sindicais da empresa são demitidos após o último ano da estabilidade. Isso só não aconteceu com um trabalhador até hoje. Por isso é que os que não entram na chapa para as eleições seguintes, geralmente, não têm o intuito de continuar na empresa.

queremos herói-morto aqui” (BIGU, diretor do Sindimet), se referindo a trabalhadores que certamente seriam demitidos caso se envolvessem na luta ou se exaltassem em intervenções mais radicais.

Apesar de não ter mais uma vinculação orgânica e cotidiana com a amplitude de sua base, o Sindimet consegue fazer um grande contraponto em relação aos interesses da empresa. A negociação salarial anual entre a VMTM e o Sindimet é a mais demorada entre todas as unidades da Votorantim Metais, o que garante uma vantagem, pois os valores negociados nas outras são transformados em patamar mínimo pelo Sindimet na negociação. Em algumas ocasiões o impasse se arrastou a ponto de empresa e sindicato disputarem assinaturas, junto aos trabalhadores, em abaixo-assinados com suas respectivas propostas de reajuste. O trabalhador do setor de manutenção lembra a oportunidade em que foi abordado pelo supervisor da empresa:

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

Além da negociação salarial, se arrastam, a cada dois anos, as negociações pela renovação do acordo que estabelece a jornada de 8 horas para trabalhadores do turno de revezamento. Em todas as ocasiões, o sindicato se coloca contrário à renovação do acordo e exige o retorno da jornada de 6 horas, conforme estabelece a legislação trabalhista. A partir de então, a empresa começa seu trabalho de pressão intensa: cancela o revezamento, fixando os turnos, e incentiva os trabalhadores afetados – principalmente aqueles que são fixados no horário de meia-noite às 8 da manhã – a procurarem o sindicato pedindo a realização de uma assembléia para que seja deliberado o acordo com a empresa. Segundo o diretor do sindicato, os trabalhadores são instruídos a procurar o sindicato para “pedir informações” a respeito do acordo:

Muitas vezes vêm aqui 200 trabalhadores querendo informações. Segundo eles é “informações”, que no fundo é pressionar o sindicato para que faça o acordo. Alguns vêm e dizem: “olha, eu vim porque se eu não viesse, o supervisor ia saber que eu não vim. Se eu não viesse alguém do setor ia contar que fulano e fulano não veio. Então eu vim, mas eu to junto com vocês” (BIGU, diretor do Sindimet).

O impasse se arrasta por meses. Até o momento, em todas as ocasiões, o acordo é renovado, porém a empresa precisa ceder um prêmio pela assinatura bem acima do proposto inicialmente – ainda aquém do valor referente ao que seria 2 horas extras por jornada nos dois anos seguintes. Além da pressão exercida pela empresa, através do turno fixo, o prêmio pela assinatura tem um papel importante na resolução do impasse em favor da empresa. Segundo o presidente do sindicato, o “endividamento do trabalhador” tem crescido substancialmente nos últimos anos<sup>80</sup>, o que faz com que ele seja forçado, em função da necessidade imediata, a aceitar o valor, mesmo tendo consciência que está abaixo do que deveria ser.

Além de criar obstáculos que fazem a empresa ceder mais do que pretendia nas negociações, o Sindimet realiza um trabalho de crítica ao programas implementados na empresa no processo de reestruturação produtiva, entre eles a participação nos resultados, as metas impostas nos acordos estabelecidos, o discurso da “melhoria continua” e da “qualidade total”. Segundo cartilha distribuída pelo Sindimet – produzida pela Federação Sindical Democrática dos Metalúrgicos de Minas Gerais – no momento da criação do Programa de Participação nos Resultados (PPR), o objetivo da empresa é “comprometer-nos com as metas da empresa, utilizando a conversa fiada da parceria” e “dividir-nos, fazendo companheiro fiscalizar e cobrar resultado do outro companheiro, de maneira a impedir que haja união” (CARTILHA DE PLR, p. 5).

O sindicato não participa do acordo do PPR pois estaria “referendando metas que são quase impossíveis de serem atingidas” (BIGU, diretor do Sindimet). Isto porque a meta atingida em um ano se transforma em “ponto zero” para o acordo posterior. Em outras palavras, a meta máxima atingida em um ano torna-se, no ano seguinte, o patamar mínimo de resultado, a partir do qual serão estabelecidas novas metas para superação<sup>81</sup>. Uma edição de seu jornal, o sindicato ironiza: “que tal batermos o recorde de reposição de perdas, de aumento real, de abono salarial nesta campanha? Chega de parabéns!! Chega de sorvete!! Chega de tapinhas!! Queremos valorização do nosso trabalho. Aumento já” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2).

<sup>80</sup> Principalmente em função do crescimento do que ele denomina “agiotagem legalizada”, praticada por bancos e agências de crédito.

<sup>81</sup> É nesse sentido que o ex-funcionário da empresa alerta, em tom de ironia: “é igual eu falo, se você for bater metas, você bate elas no mínimo possível, porque senão no outro ano (...). Daí a pouco como é que você vai bater meta? Não tem como não, ué...” (EX-FUNCIONÁRIO).

Além disso, são constantes as ironias em torno das expressões mais consagradas hoje no discurso empresarial. Um jornal fala de uma terceirizada com “ISO 9000 na arte de sacrificar o trabalhador” (FOLHA DO ZINCO, 2002, p. 2). Outro informativo, depois de denunciar as péssimas condições – de limpeza e iluminação – em um setor da empresa, questiona: “Esta é a política de qualidade da CMM ou o retorno da escravidão? Onde está o tão falado 5S?” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 2). Um panfleto chamado “Biliscão” aponta a discrepância entre a política de qualidade da empresa e a falta de qualidade de vida dos trabalhadores:

Política de Qualidade no preço do zinco, na produção, nos lucros dos patrões. E a qualidade de vida dos trabalhadores? A FIEMG ofereceu 2,5% de reajuste e a CMM?

O certificado da ISO 9002 representará milhões de dólares nos bolsos dos patrões. Para o trabalhador, uma festa de prêmios, Zero Salário, Zero PLR. Isto é uma vergonha. (BILISCÃO, s/d).

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

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

Enfim, a diferenciação de perspectivas se expressa – e se reforça – na própria linguagem utilizada pela empresa e pelo sindicato. Enquanto a VMTM convoca os seus funcionários para o compromisso com os padrões empresariais e os identifica como “colaboradores”, “associados” ou “parceiros”, o sindicato afirma que “só nossa luta trará o futuro” (FOLHA DO ZINCO, 2000, p. 1) e caracteriza sua categoria por meio de termos certamente considerados antiquados no discurso empresarial contemporâneo, tais como “operários”, “trabalhadores” e “companheiros”.

Por esses motivos, pode-se dizer que o sindicato cumpre um importante papel de explicitar tensões e se contrapor à tendência histórica do capitalismo – aprofundada no toyotismo – de “negar o direito de existência a qualquer forma antagônica” (DIAS, 2006, p. 40). Um material usado nas eleições para a diretoria do sindicato, em 1996, afirma que, “concretamente, o Sindicato construiu uma referência de luta respeitada, e que os patrões, querendo ou não, têm que levar em conta” (PROGRAMA DA CHAPA 1). Isso quer dizer que, apesar de não ser um contraponto radical – até pelos limites de qualquer sindicalismo – trata-se de uma oposição importante, que cria uma referência estável das tensões, que se junta e se articula com aquelas já presentes no cotidiano da vida dos trabalhadores da empresa.

Porém, como já foi apontado, a manutenção desta linha pela diretoria do sindicato implicou uma mudança na relação com sua base. A diretoria do Sindimet descolou-se completamente do conjunto dos trabalhadores e inclusive, em certos momentos, se coloca em confronto aberto e direto com decisões da maioria. Segundo o diretor do sindicato, a partir da aprovação do turno de 8 horas, em 1998, é que o Sindicato começou a entender que deveria adotar uma “dinâmica diferente”. Naquele momento, segundo ele, a diretoria entendia que o aumento da jornada, que implicaria ainda em mais de 70 demissões, “era extremamente prejudicial para os trabalhadores (...), no entanto, a diretoria entendia que quem tinha que decidir eram os trabalhadores”. O resultado foi a aprovação da mudança da jornada de 6 para 8 horas. Segundo ele, a situação em que se chegou era a seguinte:

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

O processo de reestruturação produtiva na VMTM diminui o poder dos trabalhadores como força social e o resultado disso é que as propostas e projetos da empresa deixam de encontrar resistências consideráveis. Os trabalhadores são colocados na parede sob ameaça de precarização de suas condições ou mesmo de desemprego, devendo se submeter passivamente ou mesmo assimilar ativamente o projeto empresarial, sob pena de não garantir emprego e renda. Nesse sentido, a manutenção de

uma linha de maior enfrentamento por parte do sindicato leva ao afastamento de sua base e a momentos de tensão entre trabalhadores e sindicato. Pelo menos no plano imediato, o sindicato deixa de ser representativo dos interesses da maioria de sua base. O próprio presidente do sindicato reconhece:

Hoje, por exemplo, se nós fizermos uma assembléia hoje o turno de 8 horas passa. Por mais que as pessoas falem “ah, os 3 mil reais é pouco”, ele passa sem dar bico. Então é nesse aspecto. Então o que nós estamos fazendo? Nós estamos segurando uma situação que nós já poderíamos ter resolvido fácil, fácil. “É isso que vocês querem? Então toma.” Ao passo que hoje nós estamos fazendo o seguinte, nós estamos criando um momento de conscientização. Pode ser que nesse momento as pessoas nem consigam entender, nem visualizar o motivo da luta (BIGU, diretor do Sindimet).

Ao constatar que as assembléias dos trabalhadores estavam se transformando em um importante instrumento para se referendar as iniciativas da empresa, o sindicato decide deixar de apostar nessas instâncias. Inclusive, nos impasses a respeito da questão do turno de 8 horas para trabalhadores do revezamento, a luta da empresa é pela realização da assembléia dos trabalhadores, que o sindicato se nega, até o último momento, a realizar. O apontamento do diretor do sindicato é revelador: “você sabe qual que é o maior discurso que a empresa faz hoje? Que o sindicato não é democrático porque não leva a proposta da empresa pra assembléia” (BIGU, diretor do Sindimet).

Talvez esse aspecto – a defesa, por parte da empresa, da realização de assembléias dos trabalhadores e a recusa, por parte do sindicato, em fazê-las – seja a expressão máxima do caráter paradoxal da condição dos trabalhadores na VMTM. Em certos momentos, os funcionários da empresa se vêem colocados diante de dois pólos referenciais, pelo menos parcialmente, antagônicos: de um lado, a empresa, que lhe oferece condições imediatas de sobrevivência, e, de outro lado, a diretoria sindical, distante de seu cotidiano mas que afirma representar seus interesses mais fundamentais. Por esse motivo, as ações e posições tomadas pelos trabalhadores, sempre carregam a tensão criada pelos dois pólos, e variam de acordo com as condições e possibilidades existentes no momento.

Apesar de ser um contexto em que as assembléias dos trabalhadores são avidamente desejadas pela empresa, não se pode negar que o distanciamento entre a base dos trabalhadores e sua entidade representativa é algo extremamente negativo. Uma direção que não está mais enraizada em uma base ativa tende a se burocratizar e a perder a sensibilidade com relação a novas demandas que possam surgir a partir da

vivência cotidiana dos trabalhadores, além de abrir possibilidades para arbitrariedades por parte de diretores que passam a agir cada vez mais autonomamente. Porém, no caso dos trabalhadores da VMTM, seria precipitado tirar tais conclusões.

Não se pode negar que há um real afastamento entre o Sindimet e o conjunto mais geral dos trabalhadores. Não obstante, pode-se dizer que esta “desvinculação” é, em alguma medida, aparente e superficial, pois esconde uma relação quase subterrânea entre a direção do sindicato e os trabalhadores. Num contexto claramente desfavorável para ações em conjunto, os trabalhadores reelegem, a cada três anos, uma diretoria sindical que, devido à estabilidade no emprego, pode articular, com todas as dificuldades, algum contraponto mais radical em relação à empresa.

A orientação básica do sindicato permaneceu a mesma durante toda sua história não foi por falta de concorrência de projetos. Em praticamente todas as eleições do Sindimet, a empresa ajudou na construção e na campanha de chapas claramente próximas do ideal de “sindicalismo de empresa”, inclusive dando suporte técnico e financeiro para a viabilização do grupo de oposição.

Quem relata é o ex-funcionário da empresa:

Tem essa chapa do Bigu, ela é velhona aí, sabe? Eles [a empresa] são doidinhos pra derrubar essa chapa do Bigu. Ela mesma monta a equipe lá dentro pra disputar. Eles dão um jeitinho né? Tem reunião pra ir, eles liberam as pessoas pra ir fazer reunião (...) pra ouvir as propostas. Mas a intenção deles é derrubar a chapa do Bigu, só que a chapa do Bigu nunca perdeu. O pessoal aqui eles não apoiam o Bigu não, mas também não votam contra o Bigu não. Porque sabe que se o pessoal tirar a chapa do Bigu ali, o trem piora demais (EX-FUNCIONÁRIO).

Segundo Bigu, na última eleição a empresa tentou de tudo até no dia da votação:

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

Além disso, a empresa exerce uma pressão intensa que impede qualquer manifestação de apoio à chapa “combativa”. É o que conta o diretor do sindicato:

Os braços da empresa vão onde o cara estiver e vão pegá-lo. E ele vai servir de exemplo. Nós tivemos na última eleição um companheiro que discutiu no setor dele e bateu no peito que votaria em nós. Ele passou só as eleições... foi demitido. Falou abertamente que votaria na chapa 1, discutiu com o supervisor

lá e falou com ele: “eu vou votar na chapa 1”. Ele foi demitido (BIGU, diretor do Sindimét).

A consequência disso é que praticamente todos os trabalhadores da VMTM propagandeiam voto na chapa da empresa, porém, o resultado é inverso. Na última eleição, a chapa “combativa” obteve cerca de 70% dos votos. É isso que relata o diretor do sindicato: “nessa última eleição, cara, foi um fiasco. Só dava chapa 2 [chapa de oposição]. Todo mundo que a chefia perguntava, os caras falavam “é chapa 2!”. Quando saiu o resultado, os caras cairam pra trás” (BIGU, diretor do Sindimét).

A vitória do grupo em todas as eleições demonstra que os conflitos existentes com o sindicato não se sobrepõe à percepção de que ele cumpre um papel importante em defesa dos trabalhadores. Obviamente, não existe unanimidade, no conjunto dos trabalhadores, em favor da atuação do grupo que compõe a diretoria do sindicato, porém, as vitórias são expressivas e refletem uma percepção predominante entre os empregados da VMTM. O ex-funcionário da empresa ironiza: “todo mundo é contra o Bigu, por que ele nunca perdeu eleição lá?” (EX-FUNCIONÁRIO). E continua relatando toda essa contradição da imbricada relação dos trabalhadores com o sindicato, ao destacar que uma diretoria sindical alinhada à empresa traria grandes prejuízos aos trabalhadores:

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

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

Ah, se não fosse o sindicato aqui hoje, nossa situação estava bem crítica, se não fosse o Bigu hoje nós estávamos pior. Seria quase escravo mesmo, trabalhava nas condições mais difíceis. As coisas que nós conquistamos foi através do sindicato mesmo. Se fosse a empresa por conta própria acho que ela não teria colocado não. Os trabalhadores têm consciência disso, até porque o Bigu tui tem quase 20 anos né? Se ele fosse ruim, com certeza não teria. Reclama, reclama, mas quando tem eleição ele ganha de novo. O pessoal confia, gosta dele, Reclama porque ele é meio... atrapalha pra gente também, mas o pessoal confia

nele. Às vezes ele trava muito, na época de negociação [do turno de 8 horas], você tá precisando de dinheiro e tal. Agora mesmo tinha negociação, tá travado aí. Nós trabalhamos 5 meses no turno fixo, pessoal fica bravo, mas faz parte né? O pessoal tem consciência que ele é importante pros trabalhadores (TRABALHADOR 7).

Diante disso se percebe toda a complexidade da relação entre o Sindimét e os trabalhadores da VMTM. Bigu tenta explicar de forma mais didática essa percepção:

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

### **3.3. A resistência possível**

O apoio quase “subterrâneo” à diretoria do sindicato constitui-se assim como uma estratégia – consciente ou não – dos trabalhadores da VMTM para manter algum nível de resistência através de sua entidade representativa. Apesar do fato de que o sindicalismo sempre estará limitado pelo horizonte da relação entre capital e trabalho, principalmente num momento desfavorável como esse, os trabalhadores conseguiram manter um sindicato combativo bem distante do “sindicalismo de empresa” tão comum nos tempos de implantação dos princípios toyotistas (GOUNET, 1999, p. 31). Se não há mais condições de ações massivas de contraponto aos interesses da empresa, concentra-se, com todas as limitações, as tarefas ao âmbito do sindicato, já que sua diretoria está afastada da ameaça de demissão. É nesse sentido que o ex-funcionário da empresa afirma: “o sindicato organiza porque se um lá dentro, dois, três organizar, é aquele negócio [demissão]... Tem que deixar tudo pro sindicato, mas trabalhar com o sindicato, calados, num é ficar batendo papo com pessoas que eles pensam que é amigo lá dentro não” (EX-FUNCIONÁRIO).

Essa noção de deixar toda a tarefa de articulação para o sindicato é cada vez mais presente na VMTM. Isso porque a pressão é tão violenta que os trabalhadores mais novos já entram sendo coagidos a sequer se sindicalizarem. É o que relata o trabalhador 4:

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

O trabalhador 1, que tem é relativamente novo na empresa, tem a mesma avaliação: “eu gostaria de ser sindicalizado, a chefia da empresa tem preconceito com sindicalizados, eu sou super a favor do sindicato, se não fosse o sindicato a empresa estaria fazendo o que quiser” (TRABALHADOR 1). As afirmações dos dois empregados revelam a consciência de que há uma tentativa – ou pelo menos um desejo – constante por parte da empresa de ampliar o nível de exploração sobre os trabalhadores. Por outro lado, percebe-se um alto grau de distanciamento em relação ao sindicato, visto como entidade quase autônoma que age por si própria, uma cúpula totalmente descolada do restante dos trabalhadores.

Deve ficar claro, todavia, que não há como esperar grandes conquistas dos trabalhadores a partir de resistências nas quais não se pode nem mesmo mostrar o rosto. A ação de uma cúpula, mesmo respaldada por processos eleitorais, jamais trará avanços importantes. O máximo que se pode conseguir é um patamar um pouco mais elevado nas negociações e o impedimento de alguns projetos da empresa, como o “banco de horas”, abominado pelos trabalhadores e sempre rejeitado pelo Sindimet.

Porém, para além desses aspectos mais ligados à uma “tática defensiva”, talvez o elemento mais interessante da atuação do Sindimet seja o fato de conseguir representar, de forma clara, o antagonismo dos interesses entre capital e trabalho, mesmo que nos seus aspectos mais contingentes. Uma expressão inusitada dessa contraposição está na postura do trabalhador que liderou a oposição ao grupo de Bigu nas últimas eleições sindicais. Após o processo eleitoral, esse trabalhador sofreu um acidente na fábrica, o qual a empresa se recusa a reconhecer e registrar. Revoltado com a situação, o antigo defensor do projeto de “sindicato de empresa”, agora se auto-denomina “ex-pelego” e

anuncia a pretensão de entrar para o sindicato, mas desta vez, na chapa de seus antigos adversários<sup>82</sup>. Trata-se de um episódio pontual, mas que expressa a tensão e a percepção de que existe uma contradição de fundo, abafada pela imposição empresarial – nada flexível – de “horizontes comuns”. Por isso, em um contexto de crescente fechamento de possibilidades de resistência, qualquer ato destoante, por mais limitado que seja, se apresenta como uma afronta à toda uma lógica. Nessa linha, Gorz afirma que “mesmo as reivindicações sindicais quotidianas, referentes a salários, condições de trabalho e nível de emprego, implicam *objetivamente* um ataque contra a crescente rigidez do sistema e sua lógica” (GORZ, 1968, p. 27).

Por fim, é importante destacar que, apesar de ser impossível negar que haja traços de assimilação do projeto empresarial por parte dos trabalhadores, a aparente passividade resulta, em grande medida, da ausência de possibilidades concretas de se ter um comportamento diferente. Além disso, em grande medida, os conflitos com o sindicato resultam de tensões próprias de uma realidade que impõe uma necessidade de adequação imediata ao *status quo* ao mesmo tempo em que se experimenta e se tem consciência de um processo contínuo de exploração. Ficam evidentes as “duas consciências teóricas” de que falam Gramsci e Thompson, uma relativa à necessidade, até mesmo por uma questão de sobrevivência, de se jogar de acordo com as “regras do jogo”<sup>83</sup> e a outra relativa à crítica resultante da experiência concreta de exploração e repressão.

A partir disso deve ficar claro que a manutenção de uma linha política mais combativa no sindicato não resulta de uma decisão de uma direção “iluminada” que está totalmente descolada de uma base supostamente passiva. A compreensão dessa experiência depende da percepção das contradições e ambivalências deste processo, percebendo-o como resultado de uma multiplicidade de fatores, em que o conjunto dos trabalhadores, com toda sua diversidade de posições, tem um papel fundamental. O processo resultante desta totalidade não é a realização de um plano previamente elaborado por algum dirigente, mas a *forma possível de resistência* construída pelos trabalhadores da VMTM, diante das mudanças impostas a partir da década de 1990. Se, por um lado, é essencial apontar os limites dessa resistência, por outro, deve-se atentar

---

<sup>82</sup> Bigu confirma a história: “já pediu para entrar na chapa... ele tá falando que é ex-pelego e quer compor chapa com a gente” (BIGU, diretor do Sindimet).

<sup>83</sup> O ex-funcionário da empresa fala do medo – principalmente dos responsáveis pelo sustento da família – de perder o emprego, o que os leva a “andar na linha”: “os caras mais medrosos, os caras tem filho, tem família. O cara não topa fazer uma greve, o cara não topa fazer nada.” (EX-FUNCIONÁRIO).

para o que ela revela de positivo, principalmente, no sentido de explicitar, num contexto completamente adverso, as contradições e dissonâncias do cotidiano da exploração na fábrica.

## Considerações Finais

Os elementos analisados neste trabalho devem levar ao entendimento de que as transformações operadas na VMTM são parte integrante de um movimento de resposta do capital à sua crise de acumulação nas últimas décadas do século XX. Nesse sentido, fica evidente que todas as alterações e todos os programas implementados o são em nome do maior controle da força de trabalho e do aumento da produtividade. Isto quer dizer que, apesar dos traços marcantes de descontinuidade, as novas práticas são, em essência, formas de reorganização e reforço da acumulação e da dominação capitalista. Em outros termos, constituem elementos de uma “revolução passiva” (GRAMSCI, 1974), que representa um rearranjo da hegemonia burguesa, fragilizada pelas crises sucessivas e pelas revoltas dos trabalhadores a partir da década de 1970. No caso do Brasil, tais revoltas ganham força especialmente na década de 1980 e a efervescência do movimento dos trabalhadores na VMTM, principalmente a partir do ano de 1986, é expressão de um contexto singular da vida política nacional, em que os trabalhadores se constituem como força social organizada bastante expressiva.

Por se tratar de uma “saída capitalista” para a crise, a reestruturação produtiva operada representa, na ótica do investimento empresarial, um aprimoramento em relação ao padrão taylorista e fordista de organização do trabalho e da produção, ou seja, se trata, fundamentalmente, de uma continuidade e um reforço dos pilares do modo de produção capitalista. Isto significa que qualquer “avanço” ou contrapartida para os trabalhadores – ilusórios ou efetivos – são aspectos meramente pontuais, constituindo, na verdade, epifenômenos subordinados ao imperativo de ampliação dos patamares de acumulação capitalista, que se funda na intensificação do trabalho e no aumento da exploração da força de trabalho. Por isso é que o balanço da reestruturação ocorrida na VMTM é diferenciado para a empresa e para seus trabalhadores. Enquanto a produtividade e, conseqüentemente, os lucros elevaram-se substancialmente, parte dos trabalhadores foi demitida, outra parte foi terceirizada em condições bastante precárias e o restante foi levado a se envolver de forma mais profunda com os objetivos empresariais, assumindo novas tarefas e aumentando a quantidade de trabalho

despendida em benefício da empresa, o que é garantido através dos programas de gestão e da imposição de metas de produtividade.

Outra consequência lógica, resultante do fato de ser uma resposta capitalista a uma determinada conjuntura, está no fato de que as transformações implementadas não podem tocar nas determinações mais profundas da crise e por isso não anulam as contradições e tensões intrínsecas ao sistema capitalista – no máximo as obscurecem ou amenizam a necessidade imediata do seu enfrentamento. Neste sentido é que Antunes afirma:

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

Estes novos mecanismos de subordinação do trabalho ao capital proporcionam um contexto de correlação de forças extremamente desfavorável aos trabalhadores, do que resulta seu enfraquecimento como força social organizada. A partir desse contexto, a estratégia burguesa se direciona no sentido de afirmar o encerramento – ou no mínimo a suavização – das tensões e das lutas de classes, construindo a ilusão de ambiente essencialmente harmônico como resultante dos princípios organizacionais toyotistas, no qual a idéia de conflito permanece apenas na lembrança de um contexto já superado ou nas práticas de pessoas “obsoletas”, ainda referenciadas pela rigidez dos tempos do fordismo. Em síntese, busca-se obscurecer, aproveitando-se da fragmentação e da desarticulação dos trabalhadores, o caráter essencialmente contraditório da ordem capitalista, marcante independentemente do padrão de acumulação em questão.

Em contraposição a essa tendência hegemônica, procurou-se mostrar nesta pesquisa que o enfraquecimento das iniciativas de resistência dos trabalhadores não significa a superação das contradições e nem mesmo seu arrefecimento. Pelo contrário, esse enfraquecimento deve ser visto como resultante do reforço de um projeto global de dominação, que, ainda mais perverso, busca para si o envolvimento subjetivo dos trabalhadores. Em outras palavras, pode-se dizer que a inexistência de possibilidades mais efetivas de resistência, longe de representar uma suavização das tensões,

demonstra a brutalidade e a força do projeto dominante, para o qual a reestruturação da produção ocorrida nas últimas décadas é elemento essencial. Isso porque a fragmentação profunda dos trabalhadores é um elemento essencial para a “máquina infernal” do neoliberalismo executar seu “programa de destruição metódica de colectivos” (BOURDIEU, 1998), que facilita o enquadramento dos indivíduos atomizados nos ditames da “hegemonia do mercado” (BRAGA, 1996).

É neste sentido que Braga afirma que “a reestruturação produtiva contemporânea encarna um importante instrumento através do qual as classes dominantes objetivam recompor a subalternidade política das classes trabalhadoras” (BRAGA, 1996, p. 227). Essa recomposição da dominação de classe se relaciona com a ascensão das políticas neoliberais, caracterizadas pela a “(contra-) reforma do Estado” (MONTAÑO, 2003), cujo sentido maior é a eliminação de direitos e garantias historicamente conquistados pelas classes trabalhadoras. Segundo essa linha, Antunes considera “o processo de reestruturação produtiva do capital a base material do projeto ideo-político neoliberal, a estrutura sob a qual se erige o ideário e a pragmática neoliberal” (ANTUNES, 2003, p. 58).

Por último, cabe destacar que não existe dominação absoluta. Como foi demonstrado neste trabalho, mesmo num contexto amplamente desfavorável, os trabalhadores não assimilam de forma plena o projeto burguês e constroem, em meio a uma realidade extremamente contraditória, formas de resistência que, mesmo não tendo resultados efetivos mais amplos, refletem a tensão e o conflito latentes. Expressão deste aspecto é a forma extremamente particular de comportamento dos trabalhadores em relação a sua entidade representativa – o Sindimet – que contraria a tendência geral do toyotismo de constituição de sindicatos “de colaboração”, envolvidos com as metas empresariais. O Sindimet, apesar de não conseguir frear o processo geral de precarização do trabalho na empresa, se apresenta como um importante contraponto ao projeto empresarial, colocando dificuldades e às vezes impedindo projetos da empresa. Como também foi demonstrado, esse aspecto não resulta de uma linha conscientemente traçada exclusivamente por uma cúpula, mas de uma forma de “resistência possível” construída pelos trabalhadores dentro contexto atual. Devendo sempre se levar em conta que todo este processo não se dá sem tensões e contradições, inclusive no interior da própria classe trabalhadora, o que demonstra a complexidade da realidade e coloca em evidência que não existe um “plano perfeito” da dominação capitalista e que o “fim da

história” não passa de um desejo irrealizável daqueles que buscam negar os conflitos em nome da manutenção da exploração e da opressão capitalista.

## Bibliografia (referência e consulta)

### **Livros, teses, artigos e capítulos de livros**

ALVES, Giovanni. *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANDERSON, Perry et al. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 9-38.

ANTUNES, Ricardo. *A desertificação neoliberal no Brasil: Collor, FHC e Lula*. Campinas: Autores Associados, 2004.

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*, 7 ed. São Paulo: Boitempo, 2003.

BIHR, Alain. *Da Grande Noite à Alternativa: o movimento operário europeu em crise*. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

BLOCH, Marc. *Apologia da história ou ofício de historiador*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2001.

BOITO JR., Armando. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. *Critica Marxista*, São Paulo, n. 3, p. 80-105, 1996.

\_\_\_\_\_. Neoliberalismo e relações de classe no Brasil. *Idéias*, 9(1), Campinas. (Dossiê: Neoliberalismo e lutas sociais no Brasil), 2002. p. 13-48.

BOURDIEU, Pierre. *A essência do neoliberalismo*. Le Monde Diplomatique, março de 1998.

BRAGA, Ruy. *A restauração do capital: um estudo sobre a crise contemporânea*. São Paulo: Xamã, 1996.

CARNOY, Martin. *Estado e teoria política*. 9 ed. Campinas: Papirus, 2004.

CORIAT, B. *Ohno e a escola japonesa de gestão da produção: um ponto de vista de conjunto*. In: HIRATA, H. org. Sobre o modelo japonês; trad. R. Eichemberg et al. São Paulo, EDUSP, 1993, pp. 79-94.

COUTINHO, Carlos N. *Gramsci: um estudo sobre seu pensamento político*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

- DIAS, Edmundo F. Hegemonia: racionalidade que se faz história. In: DIAS, Edmundo F. et al. *O outro Gramsci*. São Paulo: Xamã, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Política brasileira: embate de projetos hegemônicos*. SP: Editora Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2006 (Série Polêmicas,4).
- GORZ, André. *O socialismo difícil*. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- GRAMSCI, Antonio. Americanismo e fordismo. In: Maquiavel, a política e o Estado moderno. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1984. p. 375 a 413.
- \_\_\_\_\_. *Obras escolhidas*. Lisboa: Editorial Estampa, 1974.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HAUPT, Georges. Por que a história do movimento operário?. *Revista Brasileira de História*. São Paulo, ANPUH, vol. 5, nº 10, 1985.
- HAYEK, Friedrich August von. *O caminho da servidão*. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.
- LE GOFF, Jacques et al. *Memória e História*. Lisboa: Encyclopédia Einaudi, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1984.
- LIMA, Cristhian Dany de. *Empresa-rede: reengenharia da hegemonia burguesa*. 2005. (Monografia de Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal de Uberlândia.
- LUCAS, Marcilio Rodrigues. *Potencialidades emancipatórias?: os projetos de Responsabilidade Social Empresarial do Instituto Algar em questão*. 2006. (Monografia de Graduação em Ciências Sociais) – Universidade Federal Uberlândia.
- LUKÁCS, Georg. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. *Temas de Ciências Humanas*, 4. São Paulo: Ciências Humanas, 1978. p. 1-18.
- \_\_\_\_\_. O fenômeno da reificação. In: *História e Consciência de Classe: estudos de dialética marxista*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elfos; Porto, Portugal: Publicações Escorpião, 1989. p. 97-126.
- MARSON, Adalberto. Reflexões sobre o procedimento histórico. In: SILVA, Marcos A. da (org.). *Repensando a história*. Rio de Janeiro: Marco Zero/ANPUH-Núcleo de São Paulo, 1984, p. 37-64.
- MARX, Karl. *O Capital*, Vol. 1/1. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2003.

\_\_\_\_\_. Trabalho estranhado e propriedade privada. In: ANTUNES, R. (org.). *A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels*, São Paulo: Expressão Popular, 2004.

MATTOS, Marcelo Badaró. Pesquisa e Ensino. In: *História. Pensar e Fazer*. Rio de Janeiro: Laboratório Dimensões da História, 1998, p. 91-124.

MÉSZÁROS, István. *Para além do capital*. São Paulo/Campinas: Boitempo Editorial e Editora da Unicamp, 2002.

MONTAÑO, Carlos. *Terceiro setor e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

MORAES, Antônio E. A fome perdura e os foguetes sobem a Marte. *Folha de São Paulo*, São de Paulo, 26 dez. 2004.

\_\_\_\_\_. Brasil urgente: reformar para progredir!. *Folha de São Paulo*, São de Paulo, 29 jun. 1997.

\_\_\_\_\_. Privatização: a prova dos nove. *Folha de São Paulo*, São de Paulo, 24 jan. 1993.

MORAES, Reginaldo C. C. de. *Neoliberalismo – de onde vem, para onde vai?* São Paulo: Editora Senac, 2001.

OLIVEIRA, Eurenice. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

PAOLI, Maria Célia. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Souza (org.). *Democratizar a democracia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p. 373-418.

PARANHOS, Adalberto. *O roubo da fala: origens da ideologia do trabalhismo no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 1999.

RUAS, R. et al. Avanços e impasses do modelo japonês no Brasil. In: HIRATA, H. S. (Eds.). *Sobre o modelo japonês*. São Paulo: Edusp, 1993, p. 103-122.

SAES, Décio. A política neoliberal e o campo político conservador no Brasil atual. In: *República do capital: capitalismo e processo político no Brasil*. São Paulo, Boitempo, 2001. p. 81-92.

SAMUEL, Raphael. História local e história oral. *Revista Brasileira de História*, v. 9, n.º 19, São Paulo, ANPUH/Marco Zero, Set/1989/Fev/1990, p. 219-243.

SOARES, Laura Tavares. *Ajuste neoliberal e desajuste social na América Latina*. Petrópolis: Vozes, 2001.

THOMPSON, E. P. *Costumes em comum: estudos sobre a cultura popular tradicional*. São Paulo: Companhia das letras, 1998. Introdução: costume e cultura, p. 13-24

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

WELMOWICKI, José. *Classe ou cidadania?*: o movimento operário da década de 80. São Paulo: Instituto José Luis e Rosa Sundermann, 2004.

#### **Revistas e outros documentos**

BILISCÃO: tartaruga neles. s/d.

CARTA CAPITAL. Edição especial: A onda da responsabilidade social. n. 270-A. São Paulo: Confiança, dez. 2003.

CARTA CAPITAL. Edição especial: Responsabilidade social em evolução. n. 301-A. São Paulo: Confiança, ago. 2004.

CARTILHA DE PLR. Federação Sindical Democrática dos Metalúrgicos de Minas Gerais.

CHAPA 1: democracia e luta. s/d.

CMM NOTÍCIAS. Companhia Mineira de Metais, jan./fev. 1995 - jan./fev. 2002. Bimestral.

COMANDO NORTE NA LUTA. Boletim Unificado. Set. 2000.

CRESCE: Crescimento em equipe. CMM. s/d.

ENTRE NÓS, nº 6-18. Três Marias: Comunicação Empresarial Votorantim Metais, dez. 2004-. Mensal.

FOLHA DO ZINCO: construindo um sindicato democrático e de luta. ago. 1997 – set. 2004.

HOUSEKEEPING/5S. CMM. s/d.

JORNAL DA CIPA, nº 1-15, Três Marias: CMM, set. 1994 - set. 1997. Mensal.

NOSSO GRUPO, nº 1-17, São Paulo: Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Participações, set./out. de 2003 -. Bimestral.

NOSSO GRUPO É VOCÊ, nº 1-15, São Paulo: Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Votorantim Metais, set./out. de 2003 -. Bimestral.

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

PRAZER EM AJUDAR. Belo Horizonte: Estado de Minas. 2004.

**PROGRAMA DA CHAPA 1.** s/d.  
**P.R./97.** Companhia Mineira de Metais, 1997.

**QUALIDADE TOTAL/JUST IN TIME:** o desafio que vale a pena!. 1995  
**UMA PARCERIA DE QUALIDADE.** CMM. s/d.

**VMM EM AÇÃO,** nº 2-25, São Paulo: Diretoria Corporativa e Consultoria de Comunicação, out. 1998-. Bimestral.

**5S: Caminho certo para a Qualidade.** Cia Mineira de Metais. s/d.

### **Fontes eletrônicas**

Site oficial do Grupo Votorantim: <http://www.votorantim.com.br>

Site oficial da Votorantim Metais: <http://www.votorantim-metais.com.br>

Site oficial do Instituto Votorantim: <http://www.institutovotorantim.org.br>

## ANEXO 1

Quadro dos trabalhadores entrevistados

	<b>Função</b>	<b>Ano de entrada</b>	<b>Observações</b>
<b>Trabalhador 1</b>	Técnico administrativo	2003	
<b>Trabalhador 2</b>	Técnico administrativo	2003	
<b>Trabalhador 3</b>	Operador de produção	1995	
<b>Trabalhador 4</b>	Operador de produção	2003	
<b>Trabalhador 5</b>	Técnico administrativo	1999	
<b>Trabalhador 6</b>	Mantenedor	1986	Afastado há 3 anos por problemas médicos.
<b>Trabalhador 7</b>	Setor de ustulação	1987/1995	Demitido em 1992, retornando em 1995
<b>Bigu, diretor do Sindimet</b>	Analista químico	1984	Liberado para o Sindimet.
<b>Ex-funcionário</b>	Tec. de laboratório/ Operador de prod.	1992	Duas passagens pela empresa.

## ANEXO 2

### Estrutura do Grupo Votorantim

