

Artigo



## REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E EXPERIÊNCIA DOS TRABALHADORES: NOTAS DE UM ESTUDO DE CASO

**Marcilio Rodrigues Lucas\***

### **Resumo:**

Este artigo busca analisar a reestruturação produtiva ocorrida na *Votorantim Metais* a partir da década de 1990 e as mudanças na ação sindical nesse contexto. O objetivo é compreender as estratégias e programas implementados pela empresa e a experiência dos trabalhadores, em termos de adesão e resistência, diante de tal processo, enfocando principalmente os impactos sobre a organização do sindicato local. Em termos gerais, buscar-se-á mostrar que as problemáticas em questão podem ser compreendidas de forma mais profunda se considerarmos, além dos movimentos mais gerais do capitalismo, a experiência vivida – e percebida – pelos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Reestruturação produtiva, experiência dos trabalhadores, sindicalismo.

### **Abstract:**

The aim of this article is to analyze the process of productive restructuring, which took place in *Votorantim Metais* in the 1990's decade, as well as the changes in the trade union action in this context. The purpose is to understand the strategies and programs that have been implemented by the company, through the workers' experience while facing this process – in terms of adhesion and resistance, focusing mainly on the impact on the local trade union organization. In broader terms, we suggest that the issues concerning productive restructuring process might be more thoroughly understood through the lenses of the perception and lived experience of the workers, taking the analysis one step beyond the understanding of capitalism's broader processes.

**Keywords:** Productive restructuring, workers' experience, syndicalism.

---

\* Mestrando do Programa de Pós-graduação em Sociologia da Unicamp.

HISTÓRIA SOCIAL	Campinas – SP	Nº 14/15	345–367	2008
-----------------	---------------	----------	---------	------

## Introdução

O estudo aqui apresentado se propõe a analisar um entre tantos outros mundos do trabalho: o mundo do trabalho industrial, nas últimas décadas, marcadas pela predominância de princípios do modelo que se convencionou chamar “toyotismo”.<sup>1</sup> A idéia principal é, a partir de elementos da sociologia do trabalho contemporânea, fazer uma reflexão teórico-metodológica que leve em conta contribuições de Antonio Gramsci e de Edward P. Thompson, especialmente no que se refere à forma como as mudanças são “experienciadas” pelos trabalhadores. Para tanto, partiremos de um estudo de caso, que enfoca uma empresa específica, a *Votorantim Metais – unidade Três Marias/MG* (VMTM).<sup>2</sup>

De modo geral, podemos dividir a reflexão apresentada em três partes. Num primeiro momento apresentaremos os aspectos gerais das transformações ocorridas na empresa em questão, relacionando-as com mudanças mais amplas no capitalismo mundial. Na segunda parte buscaremos compreender as transformações ocorridas na relação entre o sindicato local (Sindimet) e o conjunto dos trabalhadores, enfatizando as contradições, paradoxos e

---

<sup>1</sup> Essa designação deriva do fato de que a Toyota foi a empresa pioneira no desenvolvimento dos princípios mais importantes deste modelo, destacando-se o engenheiro Taiichi Ohno, considerado o grande idealizador do toyotismo que, por este motivo, também recebe o nome de “ohnismo”.

<sup>2</sup> A análise de uma empresa específica tem um *sentido metodológico* importante, pois um estudo de caso, ao trazer simultaneamente as *especificidades* e as *determinações mais amplas* do objeto estudado, pode ser de grande valia no sentido de fornecer subsídios empíricos para debates mais profundos. Dentro dessa perspectiva, a escolha de uma unidade da *Votorantim Metais* se deve ao destaque econômico e social que esse grupo empresarial detém no país. As fontes para a pesquisa são documentos diversos, da empresa e do sindicato, e entrevistas com ex-funcionários e trabalhadores da empresa, que, quando necessário, serão identificados aqui como “Trabalhador 1”, “Trabalhador 2” e assim por diante.

singularidades próprias dessa realidade. Por último, será feita uma reflexão a respeito do lugar da resistência e da subjetividade na constante transformação do processo de trabalho – característica marcante na história do capitalismo – buscando-se mostrar a importância da apreensão da experiência dos trabalhadores para a compreensão das estratégias empresariais, sempre voltadas para a racionalização, a disciplina e o controle.

O objetivo principal é apresentar elementos que contribuam para o debate sobre o tema, através da interlocução entre as análises dos elementos estruturais do mundo do trabalho contemporâneo – realizadas em grande medida pela sociologia do trabalho – e as reflexões teóricas que, além de tendências gerais, valorizam o cotidiano, os hábitos e os costumes dos trabalhadores. Entende-se que esta interlocução permite captar de forma mais contundente as questões complexas que se colocam para aqueles que pensam o trabalho e a classe trabalhadora hoje.

### **A reestruturação produtiva na VMTM**

A partir da década de 1990, a VMTM passou por uma profunda reestruturação produtiva, fundada principalmente em princípios toyotistas, que alterou em grande medida o cotidiano de seus funcionários e a ação do sindicato local. Esse processo de mudanças ocorrido na empresa, apesar de todas as particularidades, não pode ser compreendido se não levarmos em conta um conjunto de metamorfoses que marcaram o capitalismo mundial a partir da década de 1970. Um texto – intitulado *O impacto das mudanças* – publicado em um informativo da Votorantim no ano de 1995, caracteriza bem a situação ao retratar o ambiente de mudanças e seus reflexos sobre empresa:

A reestruturação iniciada na CMM [Companhia Mineira de Metais, nome antigo da VMTM] 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 [...]. Na CMM, com o PAC, [...] 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). (CMM Notícias, 1995, p. 2).

As “novas regras” mencionadas relacionam-se com o novo contexto mundial – crise, hipertrofia do capital financeiro, abertura de mercados e concorrência internacional – que impõe um conjunto de transformações e tem como resultado uma “nova configuração do capitalismo mundial”, que altera os “mecanismos que comandam seu desempenho e sua regulação” (CHESNAIS, 1996, p. 13). Tal contexto exige, segundo o argumento apresentado pela VMTM, uma *nova postura* da empresa e de seus empregados. Nesse sentido, a reestruturação do trabalho e da produção na VMTM deve ser compreendida como um processo de adequação a uma nova fase do movimento de acumulação capitalista. Isso porque, a partir de 1970, o sistema capitalista passa por uma grave crise, à qual precisa dar respostas, que levam a transformações profundas nos mais diversos níveis. Nesse período, o padrão fordista-keynesiano de acumulação começa a dar mostras de esgotamento. As revoltas do “operário-massa” (BIHR, 1998, p. 59), os choques do petróleo, a crise de superprodução e a decadência – política e fiscal – dos Estados de “bem-estar social” indicaram que o “compromisso social” e o padrão de acumulação, que obtiveram grande êxito em décadas anteriores, não tinham mais condições de contornar as contradições fundamentais do desenvolvimento capitalista. Por esse motivo, de acordo com Harvey, as décadas de 70 e 80

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

Em tal reajustamento social e político, perde força o “consenso keynesiano” (MORAES, 2001, p. 30) e configura-se a “hegemonia neoliberal” (ANDERSON, 1995), com as privatizações, a desregulamentação de direitos e garantias trabalhistas e a desresponsabilização do Estado em relação à “questão social”. No plano da produção, a reestruturação se dá na direção de adaptação do processo produtivo a um contexto de instabilidade e diversificação das demandas, que exige maior integração e flexibilidade<sup>3</sup>, o que obriga as empresas a buscarem novos patamares de racionalização (sempre entendida aqui no seu “sentido capitalista”, portanto nada “neuro”) e intensificação do trabalho. No Brasil, esse processo se realiza num momento posterior em relação aos países de capitalismo avançado. A eclosão das lutas do “operário-massa” se dá fundamentalmente na década de 1980 – com a realização de grandes greves, a formação da CUT e do PT – e a inserção orgânica do país no novo patamar de acumulação acontece principalmente a partir da década de 1990, período em que a orientação neoliberal ganha concretude na política nacional. A reestruturação produtiva tem seus primeiros momentos a partir de 1985/86 (RUAS *et al.*, 1993, p. 107), mas é também a década de 1990 a grande referência em termos de introdução dos princípios de flexibilização

---

<sup>3</sup> Um padrão de “acumulação flexível” precisa de um trabalhador também flexível, ou seja, fácil de contratar e de demitir. Por isso que 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).

e reorganização do controle sobre o trabalho no Brasil (OLIVEIRA, 2004, p. 73).

Exatamente nesse período, a VMTM passa por profundas transformações, com a racionalização intensa dos processos produtivos, a partir do ideal de “empresa enxuta”, típica do toyotismo. O conjunto de mudanças se inicia com as demissões em massa anunciadas a partir de 1989 e, principalmente, com a introdução, no ano de 1993, do Processo de Aprimoramento Contínuo (PAC), que trouxe consigo um bombardeio de novos termos para o interior da fábrica, tais como “5S”, “qualidade total” e “*just in time*”. Nessa reestruturação, podemos destacar três elementos constitutivos, fortemente integrados e simultâneos: 1) automatização dos processos, com inserção de novas tecnologias que possibilitam maior controle e integração das cadeias produtivas; 2) redução, *em torno de 60%*, do efetivo direto de funcionários, através de demissões e terceirizações; 3) introdução de uma série de programas de gestão e controle da força de trabalho, orientados pela exigência de maior envolvimento dos trabalhadores com os interesses empresariais. Como resultado desses elementos, a empresa passou de um quadro de mais de dois mil funcionários para apenas 650, enquanto a produção quadruplicou (NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS, 2004).

Pode-se dizer que a introdução de novas tecnologias, as demissões e as terceirizações são os elementos mais palpáveis desse processo de transformações. Porém, não seriam possíveis sem uma mudança mais profunda nas concepções e práticas organizacionais dentro da empresa. 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”. É nesse sentido que, além das demissões e das terceirizações, é introduzida uma série de princípios e ferramentas de gestão da produção na VMTM.

Um elemento importante desse processo é a difusão dos 5S's (cinco “sensos” de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina), que buscam

eliminar perdas na produção e transferir tarefas de limpeza<sup>4</sup>, manutenção e acompanhamento para o trabalhador diretamente ligado à atividade produtiva. Um exemplo bastante representativo é o programa *Manutenção Autônoma*, cujo lema é emblemático: “Da minha máquina cuido eu!”. Tal programa, segundo a própria empresa, atribui aos operadores de máquinas a responsabilidade pela manutenção dos equipamentos, de forma que tais trabalhadores “estejam engajados no ato de conservar, por iniciativa própria, tudo o que se usa dentro da empresa” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p. 2), tornando a função de mecânico necessária apenas para casos mais complexos.

Além disso, o trabalhador passa a ser elemento ativo da garantia da disciplina e da qualidade dos produtos. Esse é o objetivo do programa EMC (Equipe de Melhoria Contínua), criado em 1999 na Votorantim Metais. Configurando-se como uma versão local dos Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), esse programa é composto por grupos de trabalhadores, organizados em equipes de fiscalização e controle dos processos produtivos em que estão inseridos. A missão é identificar problemas, implementar melhorias e reduzir custos. Como aponta Alves (2000, p. 38), trata-se da tentativa de “inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo”, através da “autoracionalização operária”. Nessa perspectiva, Antunes analisa que, através desse tipo de ferramenta,

---

<sup>4</sup> Numa cartilha da VMTM, encontra-se a seguinte lição: “a limpeza da empresa é, freqüentemente, 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.” (HOUSEKEEPING/5S, p. 11). A fala a seguir, de um ex-funcionário da empresa, é bastante representativa desse ambiente: “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 às vezes o cara tirava pra bater um papinho, alguma coisa, não existe mais isso, entendeu? Se por um acaso você terminar o seu serviço, não numa flanela e vai limpar o que você ver” (Trabalhador 1).

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).

Nesse quadro, enquanto vários postos de trabalho são terceirizados ou simplesmente eliminados, o contingente restante, marcado pela fragmentação, é coagido a se responsabilizar por uma multiplicidade de tarefas – num processo de *desespecialização do trabalho* (ALVES, 2000) – e a se envolver ativamente na luta em defesa da “competitividade” da empresa. Além da evidente *intensificação do trabalho*<sup>5</sup>, os impactos sobre o coletivo operário e sua consciência de classe são profundos, num momento em que se ergue, de forma mais elaborada e sutil, a bandeira dos “interesses comuns” entre trabalhadores e capitalistas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Um dos funcionários entrevistados 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 foi novamente contratado pela 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 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 [o ritmo de trabalho] aumentou 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” (Trabalhador 2).

<sup>6</sup> Como afirma Dias (2006, p. 40), “o capitalismo tem que negar o direito de existência a qualquer forma antagônica” e, nesse sentido, o momento atual caracteriza-se pela “combinação da contra-revolução política (neoliberalismo) com a *reforma da gestão e da produção*, maximizadas uma e outra, pela *aparente desaparecimento do antagonismo*”.



Nessa perspectiva, no âmbito da produção, o Programa de Participação nos Resultados (PPR) – implementado na VMTM no ano de 1996 – é bastante expressivo, pois o recebimento, por parte dos trabalhadores, de uma remuneração adicional anual é vinculado ao cumprimento de metas de produção da empresa. Assim, os interesses *parecem* estar definitivamente entrelaçados: maior remuneração aos trabalhadores e maior produção e lucros ao empresariado – mesmo que, na realidade, a parcela destinada aos trabalhadores seja ínfima se comparada ao acréscimo de produção exigido pelas metas. Como elemento complementar dessa estratégia de negar os antagonismos, também merece destaque a ascensão dos discursos e práticas ligados à *responsabilidade social empresarial*, que em essência buscam ampliar o “poder social” das empresas (PAOLI, 2005, p. 407), colocando-as como agentes ativos no atendimento de demandas da comunidade.<sup>7</sup> Nesse quadro, apresenta-se 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).<sup>8</sup> Assim, a “hegemonia vinda da fábrica” se consolida na sociedade civil.

### **As metamorfoses no coletivo de trabalhadores e os dilemas da ação sindical**

Todo o quadro apresentado até aqui é completamente desfavorável à organização sindical – pelo menos no sentido classista e combativo. Não é por

---

<sup>7</sup> Em Três Marias, a VMTM destaca-se com o projeto *Comunidade Criativa* em 10 escolas públicas, além de outras ações “socialmente responsáveis”.

<sup>8</sup> Essa concepção aparece em um boletim da Votorantim, no qual um gestor da empresa afirma 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).

outro motivo que a tendência mais geral do toyotismo é a ascensão de um “sindicalismo de parceria”, que se afasta de linhas políticas de enfrentamento para se aproximar de perspectivas de colaboração com a empresa e prestação de serviços assistenciais aos trabalhadores. Porém, no caso aqui estudado, essa tendência não se concretizou. O Sindimet não se consolidou como um “sindicato parceiro”, apesar de grandes investidas da empresa nesse sentido. O sindicato manteve, apesar dos limites colocados, a linha combativa existente no período anterior, inclusive desqualificando as novas práticas e discursos toyotistas e impedindo medidas de interesse da empresa – como, por exemplo, a implementação do banco de horas. Entretanto, apesar da manutenção dessa linha política, as condições de articulação mudaram completamente e o Sindimet foi profundamente afetado pela reestruturação ocorrida na VMTM, tendo que transformar sua forma de atuação e suas estratégias políticas.

No final dos anos 80, os trabalhadores da VMTM tiveram um período de intensas lutas, se constituindo como uma importante força política na cidade de Três Marias, inclusive com a eleição de dois vereadores metalúrgicos em 1987 e do prefeito – do PT – apoiado pelo Sindimet em 1991. No que diz respeito a embates com a empresa, destacam-se as lutas contra as condições de trabalho insalubres em 1986, pela implementação da jornada de 44 horas semanais em 1988 e, principalmente, a participação na greve nacional de 1989 em defesa de uma política salarial. Porém, esse momento de efervescência teve um grande refluxo com a demissão de cerca de 100 trabalhadores no mesmo ano da greve e com a implementação dos novos mecanismos de gestão do trabalho, a partir de 1993. O elemento mais emblemático desse refluxo foi a aprovação, em assembléia dos trabalhadores, da *elevação da jornada de trabalho do turno de revezamento*, de seis para oito horas, no ano de 1998. Trata-se de um quadro profundamente paradoxal. Como explicar o consentimento dos trabalhadores em relação a uma medida que prolonga a jornada e permite a demissão de parte dos funcionários? Nos parece que a resposta para essa questão pode ser encontrada se analisarmos a experiência dos trabalhadores e os novos desafios enfrentados pelo sindicato a partir do processo de reestruturação produtiva.

Fragmentados, pressionados e instigados – através de mecanismos ideológicos e bonificações – a pensar em nome da “competitividade” da empresa, os trabalhadores se afastaram de sua entidade representativa e passaram a demonstrar apoio aos direcionamentos tomados pela direção sindical apenas através do *voto secreto* nas eleições sindicais, quando rejeitam a “chapa empresarial” apoiada e patrocinada pela VMTM<sup>9</sup>, construindo uma “resistência velada” em relação às estratégias empresariais. Por outro lado, em instâncias abertas, os trabalhadores não ousam manifestar divergências com os interesses da empresa, sempre referendando propostas colocadas pela VMTM.

Configura-se, assim, a transformação das instâncias decisórias abertas dos trabalhadores em espaços de legitimação de interesses empresariais, cujo exemplo maior foi o aumento da jornada citado. Para alcançar tal feito – que eliminou a necessidade de uma das cinco turmas de revezamento e gerou imediatamente cerca de 70 demissões – a empresa utilizou a pressão sobre os trabalhadores e a oferta de um “prêmio” em dinheiro pela assinatura do acordo, válido pelos dois anos seguintes.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Em praticamente todas as eleições sindicais, a empresa ajudou na construção de chapas claramente próximas do ideal de “sindicalismo de parceria”, inclusive dando suporte técnico e financeiro para grupos de oposição. Essa estratégia, porém, nunca obteve êxito: a “chapa combativa” venceu todas as eleições desde a fundação do sindicato. Por isso, em relação aos funcionários mais novos, a empresa tende a desestimular a própria filiação ao sindicato. Vários são os relatos iguais ao que se segue: “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 3).

<sup>10</sup> A premiação é bastante reduzida se comparada ao valor de duas horas diárias por dois anos, porém trata-se de um elemento importante na tomada de decisão, já que esse valor pode atender demandas importantes dos trabalhadores, sejam elas emergenciais (como o pagamento de dívidas) ou especiais (compra ou troca de veículos, aparelhos

Esse episódio retrata um quadro em que os trabalhadores da VMTM, acuados pela condição desfavorável e instigados a pensar em nome do capital, começaram a referendar interesses da empresa, sem expressar grandes tensões nos espaços das assembléias, mesmo em relação a aspectos em grande medida desfavoráveis. É o que analisa o dirigente do Sindimet:

O que ocorria? [...] Marcávamos a assembléia. A empresa mandava grupo administrativo, chefia, passava em setor por setor e mandava os trabalhadores virem pra assembléia. [...] A proposta [da empresa] era quase que unânime. Às vezes muita gente falava assim: “eu queria votar contra, mas meu chefe estava do meu lado”. Entendeu? [A assembléia do sindicato] era muito mais interesse da empresa do que dos trabalhadores (diretor do Sindimet).

Assim, a reestruturação produtiva operada na Votorantim Metais conseguiu alterar profundamente as condições de organização do coletivo de trabalhadores e, nesse sentido, é emblemático o fato de que, para manter uma linha combativa, o Sindimet tenha que se afastar de sua base e deixar de apostar nas instâncias de decisão coletiva. Inclusive, a cada dois anos, nos impasses a respeito da questão do turno de oito horas, a luta da empresa é pela realização da assembléia dos trabalhadores, que o sindicato se nega a convocar, até ser coagido juridicamente. O apontamento do diretor do sindicato é revelador: “você sabe qual é o maior discurso que a empresa faz hoje? Que o sindicato não é

---

eletrônicos etc.). Em cada período de renovação do acordo, se inicia um novo embate: a direção sindical se recusa a assinar e os trabalhadores ficam divididos entre os que querem o retorno do turno menor – mas raramente se pronunciam – e aqueles que defendem a manutenção das oito horas, devido ao prêmio e à pressão imposta pela empresa. Sobre esse último elemento, a forma mais evidente 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. Levando em conta que o impasse costuma durar meses, chega-se a um nível de desgaste que certamente é um fator que pressiona pelo fim do embate.

democrático porque não leva a proposta da empresa pra assembléia” (diretor do Sindimet).

Talvez esse aspecto – a defesa, por parte da empresa, da realização de assembléias dos trabalhadores e a recusa do sindicato em fazê-las – seja a expressão máxima do *caráter paradoxal* da condição dos trabalhadores na VMTM. Para não se adequar à imposição de uma linha de conciliação, o Sindimet tem que se afastar (pelo menos no plano mais imediato) do conjunto que ele representa – inclusive enfrentando questionamentos, principalmente quando a empresa oferece prêmios “atraentes” para adesão a alguma proposta – sendo legitimado por sua base apenas através das eleições sindicais. A fala do trabalhador a seguir revela essa ambigüidade de posição em relação ao sindicato que, apesar de ter o apoio da maioria, às vezes é contestado por se negar a negociar com a empresa determinados aspectos que poderiam proporcionar alguma vantagem (imediata) aos trabalhadores:

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 [figura de maior destaque na direção do sindicato] tá tem quase 20 anos né? Se ele fosse ruim, com certeza não estaria. Reclamam, reclamam, mas quando tem eleição ele ganha de novo. O pessoal confia, gosta deles. Reclamam porque ele [Bigu] 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. (...) O pessoal fica bravo, mas faz parte né? O pessoal tem consciência que ele é importante pros trabalhadores (TRABALHADOR 4).

Essa contradição parece resultar do fato de que, devido à necessidade de sobrevivência, permanência no emprego e conquista de melhores condições de vida, os trabalhadores se enquadram e, em alguma medida, assimilam o 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, com enfoques diferentes, ressaltam o caráter contraditório da realidade das classes trabalhadoras no capitalismo, que percebem, em algum nível, sua situação de exploração, e, ao mesmo tempo, precisam se submeter a ela, como condição de sobrevivência. Desse quadro resulta o que Gramsci (2004, p. 103) identificou como “duas consciências teóricas”, uma relativa à apreensão crítica e radical da realidade vivida e outra mais ligada à reprodução imediata do existente. 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 [...]. De outro lado, o “senso comum”, derivado da experiência de exploração, dificuldades e repressão compartilhada com os companheiros de trabalho e os vizinhos, que expõe continuamente o texto do teatro paternalista à crítica irônica e, com menos frequência, à revolta. (THOMPSON, 1998, p. 20-21).

Com o toyotismo, essa contradição parece se reforçar ao passo em que se torna mais sutil. Ao analisar a expansão do fordismo, Gramsci afirma que a implantação de um novo tipo de trabalho, visando maior racionalização e intensificação, exige um processo intenso de “adaptação psico-física do trabalhador”, no qual “a coerção deve ser sabiamente combinada com a persuasão e o consentimento” (GRAMSCI, 1984, p. 405). Entretanto, no caso do padrão toyotista, essa *imbricação entre coerção e convencimento* é ainda mais orgânica e fundamental, já que os mecanismos desse padrão, por um lado, coagem os trabalhadores, reforçam a dominação e incrementam o nível de exploração, ao mesmo tempo em que, por outro lado, exigem sistematicamente a colaboração e o envolvimento “espiritual” com os objetivos da empresa, estabelecendo um horizonte com supostos “objetivos comuns”. Assim, se no fordismo – através da simplificação das tarefas e 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 *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.

### **Os processos de racionalização do trabalho e a experiência dos trabalhadores**

Essa discussão nos mostra que, para uma compreensão mais aprofundada da reestruturação produtiva toyotista, não é suficiente uma análise voltada apenas aos “movimentos do capital”. É necessário pensar os processos históricos em questão “a partir de baixo”, ou seja, a partir dos trabalhadores, enfocando seu cotidiano, sua experiência e suas resistências. Isso porque o capital não se move autonomamente, constitui uma relação social de sujeição de indivíduos (trabalhadores assalariados), que se inserem de forma ativa – apesar da subsunção do trabalho – no processo de produção capitalista. Ao se levar em conta esse aspecto, pode-se captar as tensões e ter a luta de classes e os antagonismos como referências para o entendimento do funcionamento da sociedade capitalista.

Marx (2003) demonstrou, de forma clara, principalmente no primeiro volume de *O Capital*, como os processos produtivos são constantemente transformados – em termos técnicos e organizacionais – pelo imperativo da acumulação e pelos conflitos entre trabalhadores e capitalistas. Para tornar mais claro como essa dinâmica se dá no processo de trabalho, é fundamental

retomarmos um princípio fundamental, também exposto por Marx: o capitalista, ao pagar o salário, compra a *força de trabalho* e não uma quantidade predefinida de trabalho, resultando disso o seu caráter *variável*. Assim, levando em conta a *plasticidade* do trabalho, o objetivo constante de qualquer capitalista é extrair o máximo rendimento da força de trabalho que adquiriu. Por esse motivo, a questão da subordinação e do controle sobre o processo de produção é elemento chave no desenvolvimento do capitalismo, historicamente marcado pela confluência contraditória de coerção, seleção, “adestramento” e busca do convencimento por parte do capital, e pela resistência, adaptação e assimilação por parte dos trabalhadores.

Nesse sentido, é interessante estabelecer um contraponto entre a grande indústria moderna, que se constituiu a partir da Revolução Industrial e se consolidou no século XX com o taylorismo/fordismo, e a indústria nos tempos do toyotismo, destacando o *lugar* da subjetividade, do conteúdo intelectual e das resistências nos processos de racionalização do trabalho. Isso porque, pode-se dizer, em termos gerais, que tanto a retirada do elemento intelectual e o parcelamento do trabalho (característicos do taylorismo-fordismo) quanto o estímulo ao “engajamento” e à “multifuncionalidade” no processo produtivo (típicos do toyotismo) são igualmente mecanismos de racionalização e incremento da exploração trabalho, porém com eficácia distinta em cada contexto. Esse aparente paradoxo só pode ser compreendido se levarmos em conta os costumes, hábitos e condições daqueles que vivem da venda da própria força de trabalho. Dito de outra forma, para se entender a estratégia empresarial em cada contexto, é necessário olhar também as características do trabalhador que se busca “disciplinar”.

No período de constituição e consolidação da grande indústria moderna, a simplificação das tarefas e o isolamento dos aspectos intelectuais constituíram um fator central na busca de um controle mais efetivo sobre o processo de produção, já que o “inimigo” era o trabalho de “ofício” – ou pelo menos seus resquícios – que impunha limites à *subsunção real do trabalho ao capital*.



Thompson, ao discutir o controle do tempo no capitalismo industrial, demonstra de forma extremamente rica as dificuldades encontradas pelos industriais, no século XVIII, para “governar e regular” a força de trabalho “rebelde”, caracterizada por ritmos irregulares de trabalho e pouco interessada na administração eficiente e parcimoniosa do tempo (THOMPSON, 1998, p. 289). Nesse contexto, desponta uma série de iniciativas no sentido de combater os antigos hábitos e costumes dos trabalhadores.<sup>11</sup> Esse é o grande desafio que permanece por todo o período de expansão da grande indústria, passando pelo século XIX e chegando ao XX. Não é por outro motivo que Gramsci, em *Americanismo e Fordismo*, aponta a imposição de um profundo processo de “adaptação psico-física do trabalhador”, no qual é fundamental uma reestruturação completa de hábitos, marcada pela regulamentação dos institutos sexuais e pelo combate ao consumo de álcool.

Devido à necessidade de controle sobre o trabalho nesse contexto, o princípio central do padrão taylorista-fordista é que “o processo de trabalho deve ser independente do ofício, da tradição e do conhecimento dos trabalhadores” (BRAVERMAN, 1987, p. 103). Por isso, para controlar essa força de trabalho “rebelde” e avessa à racionalização capitalista, o isolamento do conteúdo intelectual e o parcelamento do trabalho, que ganham uma sistematização mais acabada no taylorismo/fordismo, possuem um papel fundamental. Isso porque, nesse momento, colocava-se um quadro em que os trabalhadores detinham, em grande medida, o monopólio dos conhecimentos ligados à produção, restringindo o poder da gerência à formulação de ordens disciplinares bastante gerais e pouco efetivas (BRAVERMAN, 1987,

---

<sup>11</sup> “Por meio de tudo isso – pela divisão do trabalho, supervisão do trabalho, multas, sinos e relógios, incentivos em dinheiro, pregações e ensino, supressão das feiras e dos esportes – formaram-se novos hábitos de trabalho e impôs-se uma nova disciplina de tempo. A mudança levou às vezes várias gerações para se concretizar (...), sendo possível duvidar até que ponto foi plenamente realizada (THOMPSON, 1998, p. 297-298).

p. 94-95). Assim, destruir os “segredos de ofício”, realizar um parcelamento pormenorizado do processo produtivo e eliminar a possibilidade de decisões relativamente autônomas constituiu uma tarefa importantíssima para o capital na sua busca incessante – e sempre inconclusa – pela subordinação completa do trabalho.

A importância desses elementos fica mais evidente se analisarmos o momento de saturação desse padrão de gestão da força de trabalho e a ascensão de modelos mais “flexíveis”, como ocorreu na VMTM, pois se coloca novamente a centralidade das resistências e da experiência vivida e percebida pelos trabalhadores. Isso porque a simplificação quase absoluta do trabalho e o seu esvaziamento de conteúdo intelectual, depois de apresentarem um êxito indiscutível por décadas, geraram uma saturação também do ponto de vista da adesão dos trabalhadores. Braverman (1987, p. 41), em seu livro publicado em 1974, já aponta a preocupação dos industriais diante do crescente descontentamento dos trabalhadores com os processos de trabalho, que se refletia em altas taxas de absenteísmo, abandono de emprego e na queda da produção. Aliás, antes mesmo disso, Gramsci já alertava “que ‘gorila domesticado’ é apenas uma frase” e que o operário continua pensando durante o trabalho, sendo que o isolamento do conteúdo intelectual poderia liberar o cérebro do trabalhador para “um curso de pensamentos pouco conformistas” (GRAMSCI, 1984, p. 404). Essa possibilidade parece ter ganhado concretude e sistematização nas “revoltas do operário-massa” a partir do final da década de 60, quando a questão da separação entre concepção e execução foi, em grande medida, questionada sob a bandeira do “controle operário da produção”.

Além disso, se o trabalho simplificado – parcelar e isolado de seu conteúdo intelectual – constituiu-se por várias décadas como uma fonte de acumulação constante, após determinado momento torna-se uma barreira para novos ganhos exatamente porque dispensa a capacidade intelectual do trabalhador e ignora a importância do *saber fazer operário* (ANTUNES, 2003), ou seja, o conhecimento – prático e tácito – concentrado por aqueles que estão diretamente

ligados ao processo produtivo. Por isso, os mecanismos organizacionais do toyotismo voltam-se exatamente para esse aspecto, introduzindo programas que estimulam a participação ativa dos trabalhadores e exploram seu conhecimento peculiar do processo produtivo em favor do capital.

Nesse sentido, a eficácia da busca pelo envolvimento subjetivo no processo de trabalho se dá em duas frentes. Por um lado, “não deixa de ser um novo patamar de apropriação gratuita das forças naturais do trabalho social, sem nenhum custo para o capital” (ALVES, 2000, p. 45), já que se trata de colocar o intelecto e a subjetividade do trabalhador a serviço da busca contínua por melhores resultados. Por outro lado, por incentivar, mesmo que superficialmente, o aspecto intelectual da atividade laborativa, os programas de gestão toyotistas (tais como os CCQs) dão uma resposta – limitadíssima – à demanda operária por controle da produção, marcante nas revoltas do “operário-massa” no momento da crise do fordismo.<sup>12</sup>

Assim, Gounet aponta, com razão, que o toyotismo tem seu segredo na busca da adesão dos trabalhadores aos interesses da empresa, de forma que sua capacidade intelectual, “longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilhar”, “acrescente um *plus* à busca de ganhos de produtividade” (GOUNET, 1999, p. 68). Por isso, é preciso lembrar que a subjetividade operária só pode ser vista e pensada como potencial fornecedora de um “plus” ao capital, depois de um processo histórico em que ela deixou de ser, em alguma medida, um potencial “grão de areia”, ao ser expropriada pela “gerência científica” do taylorismo/fordismo. Em outros termos, pode-se dizer que o saber operário teve que ser, num primeiro momento, “roubado” para, em seguida, ser ressignificado e devolvido – como “mito” – aos trabalhadores<sup>13</sup>, através dos

---

<sup>12</sup> É exatamente nesse sentido que Oliveira aponta que “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).

<sup>13</sup> Alusão ao sugestivo recurso analítico usado, em contexto diverso, por Adalberto Paranhos (1999) em “O roubo da fala: as origens do trabalhismo no Brasil”.

princípios toyotistas. Isso porque a liberdade para as iniciativas dos trabalhadores tem um limite claramente estabelecido: o de estar de acordo com o interesse empresarial, na sua constante luta pela redução dos custos e o conseqüente aumento da produtividade e dos lucros. Caso ultrapasse esse limite, a capacidade criativa dos trabalhadores torna-se desnecessária e certamente indesejável.

Dessa forma, enfocando a experiência e as resistências dos trabalhadores, podemos perceber a reestruturação toyotista como uma ofensiva do capital, inserida na dinâmica da luta de classes em um contexto determinado. Tal como se buscou demonstrar a partir do caso da VMTM, esses novos mecanismos de subordinação do trabalho proporcionam um contexto de correlação de forças extremamente desfavorável aos trabalhadores, do que resulta seu enfraquecimento como força social organizada. Nesse quadro, a estratégia capitalista é obscurecer o caráter essencialmente contraditório da ordem capitalista, marcante independentemente do padrão de acumulação em questão, sentenciando-se o encerramento – ou no mínimo a suavização – das tensões e das lutas de classes.

Porém, como afirma Graciolli (2001, p. 68) ao analisar a reestruturação produtiva como uma ofensiva do capital, “a questão é saber se tais mudanças colocaram por terra o estranhamento ou o sofisticaram”. E, em contraposição à tendência do pensamento dominante, a reflexão aqui proposta procurou mostrar que a desarticulação 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, ao qual os grupos subalternos não foram ainda capazes de apresentar uma resposta mais consistente e articulada. 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).

Entretanto, cabe destacar que não existe dominação absoluta. 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 desse aspecto é a forma, apresentada nesse estudo, extremamente particular de comportamento dos trabalhadores da VMTM em relação a sua entidade representativa. São tensões que evidenciam que não existe um “plano perfeito” para a dominação capitalista e que o “fim da história” não passa de um desejo irrealizável daqueles que buscam negar os conflitos, seja em função de uma visão idílica e benevolente em relação a nossa sociedade ou deliberadamente em nome da manutenção da exploração capitalista.

*Artigo recebido em setembro de 2008; aprovado em novembro de 2008.*

### Referências Bibliográficas

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

ANDERSON, Perry. “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. 9-23.

ANTUNES, Ricardo. *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.

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

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

- CHESNAIS, François. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- DIAS, Edmundo F. *Política brasileira: embate de projetos hegemônicos*. São Paulo: Editora Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2006.
- GOUNET, Thomas. *Fordismo e toyotismo na Civilização do Automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- GRACIOLLI, Edilson José. “Reestruturação produtiva e movimento sindical”. *Cronos*, Natal-RN, vol. 2, nº 1, p. 67-83, janeiro–junho/2001.
- GRAMSCI, Antonio. “Americanismo e fordismo.” In: *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984, p. 375-413.
- \_\_\_\_\_. *Cadernos do cárcere*. vol. 1, 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.
- HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.
- MARX, Karl. *O Capital*, vol. 1/1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- 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.
- THOMPSON. E. P. *Costumes em comum: estudos sobre a cultura*

popular tradicional. São Paulo: Cia das letras, 1998.

**Revistas, cartilhas e outros documentos**

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

HOUSEKEEPING/5S. CMM. s/d.

NÚCLEO DOS TRABALHADORES AFASTADOS E LESIONADOS. *Carta aberta à população de Três Marias*. Sindimet, fev. 2004.