

DILEMAS DO SINDICALISMO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Marcilio Rodrigues LUCAS¹

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-CHAVES: Reestruturação produtiva. Experiência dos trabalhadores. Sindicalismo.

Introdução

Em função da profunda crise do capitalismo nos anos 70, a década de 1980 foi marcada por intensas transformações – ocorridas primeiramente nos países de capitalismo avançado – que configuraram um processo complexo cujas conseqüências abarcam aspectos sociais, econômicos, político-ideológicos e culturais. No que se refere ao campo da produção, essas metamorfoses representam a expansão do toyotismo² 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). O processo de expansão do padrão toyotista representa a **ruptura** com alguns elementos do taylorismo e do fordismo, mas, principalmente, a **radicalização** de alguns dos seus fundamentos, orientados pela racionalização do processo produtivo e, conseqüentemente, pelo aumento da produtividade. Tal modelo – que, no Brasil, ganha força a partir da década de 1990 – se caracteriza pela orientação da produção pela demanda (*just in time*), a intensificação do ritmo trabalho, a eliminação dos tempos “ociosos”, as terceirizações, os programas de “gerência autônoma” e os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs).

Em termos gerais, este trabalho constitui um esforço no sentido de analisar esse conjunto de transformações, enfocando um caso específico: a reestruturação produtiva

¹ Mestrando em Sociologia. UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Pós-Graduação em Sociologia. Campinas – S.P. - Brasil. 13083-970 - marciliorlucas@yahoo.com.br

² 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.

realizada na Votorantim Metais – unidade Três Marias-MG (VMTM) a partir da década de 1990. Porém, **o nosso foco principal é a experiência dos trabalhadores e a ação sindical neste contexto de reestruturação.** Em outros termos, buscar-se-á mostrar que a reestruturação ocorrida na VMTM representa um **conjunto de iniciativas empresariais**, no sentido de reorganizar a sujeição do trabalho ao capital (através de mudanças técnicas, reduções no quadro de funcionários, programas organizacionais e mecanismos ideológicos), que é vivenciado de forma contraditória pelos trabalhadores, o que influencia substancialmente a prática sindical, tanto durante a implementação da reestruturação quanto no momento posterior.

Nesse sentido, a proposta de análise de um caso particular tem um **significado metodológico** importante. Isso porque a expansão dos princípios e tendências que caracterizam a reestruturação produtiva toyotista não se dá de forma uniforme e homogênea, mas de acordo com contextos sócio-históricos particulares e concretos. Por esse motivo, um estudo de caso, ao trazer simultaneamente as **especificidades** e as **determinações mais amplas** do objeto estudado, pode ser de grande valia no sentido de fornecer subsídios empíricos para debates mais profundos.

Além disso, é importante destacar que a escolha de uma empresa do grupo Votorantim não é, de forma alguma, arbitrária. O Grupo Votorantim é um dos maiores grupos empresariais de controle familiar do mundo, atuando nos mais diversos ramos da economia. 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. Em 2005, foi eleita a melhor empresa familiar do mundo pela *IMD Business School* e *Lombard Odier Darier Hentsch Bank*. Além disso, o grupo Votorantim tem se destacado também no que se refere à temática da **responsabilidade social empresarial**, aparecendo, por exemplo, na nona posição do ranking nacional de RSE divulgado pela revista Carta Capital (RESPONSABILIDADE..., 2004).

A fábrica analisada nesta pesquisa é uma das oito unidades da Votorantim Metais, *holding* integrante do Grupo Votorantim voltada para a mineração e a metalurgia de zinco, níquel, alumínio e aço, contando com cerca de 7 mil funcionários diretos e 1,5 mil terceirizados permanentes. A unidade de Três Marias, criada em 1956 com o nome de Companhia Mineira de Metais (CMM), foi a primeira empresa da Votorantim no ramo de zinco, possuindo atualmente um quadro de 650 funcionários diretos e capacidade produtiva de 180 toneladas/ano.

O processo de reestruturação operado nessa unidade é bastante **profundo e representativo da nova postura empresarial** nas últimas décadas, orientada por princípios toyotistas e caracterizada pela racionalização máxima do processo produtivo e pela exigência de maior envolvimento dos trabalhadores com os interesses empresariais. Além disso, o caso da VMTM interessa também por suas especificidades, que permitem trazer novos aspectos ao debate acerca das estratégias do capital para gerir e controlar a força de trabalho e das tentativas de construção de resistências por parte dos trabalhadores. Com relação a esse aspecto é importante destacar que em uma cidade pequena como Três Marias, a reestruturação numa empresa como a Votorantim Metais tem impactos ainda mais visíveis e profundos, com consequências importantes no desenvolvimento econômico, político e cultural da cidade.

Além disso, o caso da VMTM oferece um quadro diferenciado para se refletir sobre a relação entre a introdução dos princípios toyotistas e a organização sindical dos trabalhadores. Isso porque, ao contrário da tendência geral, a reestruturação ocorrida na empresa nas últimas décadas não foi acompanhada da ascensão do “sindicalismo de parceria”, comprometido com o ideário empresarial, típico do toyotismo. O sindicato local (Sindimet) manteve uma linha política marcada pela afirmação do conflito de interesses entre trabalho e capital, porém, nem por isso deixou de ser profundamente afetado pela reestruturação, com um processo de esvaziamento de suas instâncias deliberativas, cada vez mais subordinadas às demandas da empresa. A complexidade dessa situação faz da VMTM um objeto empírico que permite ir além da análise dos elementos mais convencionais do toyotismo, trazendo reflexões sobre as possibilidades e os limites das resistências construídas pelos trabalhadores nesse contexto.

Material e método

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 de 1990. 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. Além de 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*”.

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”, que era publicado mensalmente, mas nos últimos anos, devido a problemas financeiros, teve sua publicação restrita 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). Assim, o documento é vestígio de um acontecimento histórico e, ao mesmo tempo, fator ativo deste. Isso significa que os documentos devem representar elemento ativo do procedimento de pesquisa, 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 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. Foram realizadas entrevistas com a diretoria do sindicato (Sindimet), com sete trabalhadores (de diferentes funções) da empresa e com um ex-funcionário da VMTM.

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, tornando possível que se escape de falhas existentes nos demais documentos, permitindo que a **experiência real das pessoas seja a “pedra de toque” da pesquisa** (SAMUEL, 1989/1990, p.231). Porém, e não poderia ser diferente, a fonte oral tem limitações. Se por um lado ela expõe as distorções e deficiências da documentação escrita, 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 demais fontes, visando um melhor direcionamento das questões a serem colocadas. 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 por si mesmas. É fundamental o papel ativo do pesquisador, através de uma postura crítica, levantando problematizações e percebendo a realidade para além do plano meramente factual. Isto porque o objeto de pesquisa é uma construção ativa do pesquisador a partir do momento em que ele o transforma em “problema”. Por isso, a discussão bibliográfica realizada é fundamental para se pensar o direcionamento da pesquisa. Logicamente, tal bibliografia não se relaciona com o caso específico da VMTM. Por esse motivo, ao se optar pela análise de um estudo de caso específico, torna-se necessário esclarecer a perspectiva analítica que informa a pesquisa e os caminhos que serão trilhados na problematização do tema. O “recorte” do objeto não constitui um isolamento deste em relação ao contexto social mais amplo. Pelo contrário: entendendo que todo concreto carrega múltiplas determinações³, buscar-se-á demonstrar as imbricações entre o objeto empírico analisado e as tendências mais gerais do processo sócio-histórico no qual ele está inserido, sem, contudo, desconsiderar suas especificidades. Assim, de acordo com essa perspectiva, a investigação científica deve ir além do que se manifesta no plano imediato e buscar, analiticamente, as múltiplas determinações do objeto analisado. Tomando-se a totalidade social como referencial, a reestruturação operada na VMTM será vista como “parte (movente e movida) de um complexo concreto” (LUKÁCS, 1978, p.2). Tal esforço constitui, portanto, uma iniciativa relevante e justificável – em termos teóricos e metodológicos – já que, como já foi dito, as tendências mais gerais só ganham existência real quando concretizadas em contextos específicos.

Reestruturação produtiva e ação sindical na VMTM

A reestruturação produtiva ocorrida no capitalismo mundial nas últimas décadas, marcada pela expansão do toyotismo, transformou bastante as condições e as possibilidades abertas para a ação sindical. Em termos gerais, percebeu-se a ascensão de um “sindicalismo de parceria”, que se afastou de linhas políticas combativas e classistas para se aproximar de perspectivas de colaboração com a empresa e prestação de serviços assistenciais aos

³ “O concreto é concreto por ser a síntese de múltiplas determinações, logo, unidade da diversidade.” (MARX, 1983, p.218).

trabalhadores. Entretanto, no caso aqui estudado, essa tendência não se concretizou. O Sindimet manteve uma linha política marcadamente combativa, porém foi profundamente afetado pela reestruturação ocorrida na VMTM e, por isso, teve que rever 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 sindicato (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 a partir da demissão de cerca de 100 trabalhadores no mesmo ano da greve e da implementação dos novos mecanismos de gestão do trabalho, que configuraram o processo de reestruturação produtiva, principalmente 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. Como explicar o consentimento dos trabalhadores em relação a uma medida que prolonga a jornada e permite a demissão imediata de 70 funcionários? Parece-nos 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.

Portanto, antes de nos debruçarmos sobre os dilemas enfrentados pelo sindicalismo, é necessário fazer um balanço das mudanças implementadas na VMTM, buscando captar e enfatizar o significado fundamental da reestruturação operada. Somente a partir de um balanço aprofundado desse complexo de transformações ocorridas é que se pode analisar, de forma sólida, as contradições, ambigüidades e paradoxos enfrentados pelos trabalhadores da empresa.

O processo de mudanças ocorrido na VMTM, apesar de todas as particularidades que serão tratadas na pesquisa, 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 Votorantim no ano de 1995, caracteriza bem a situação, ao retratar o ambiente de mudanças e incertezas que teve reflexos profundos no interior da empresa:

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 [...]. 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). (CMM NOTÍCIAS, 1995, p.2).

As “novas regras” mencionadas relacionam-se com o novo contexto mundial – crise, hipertrofia do capital financeiro, concorrência e abertura ao capital 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 devem compreendidas 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. Os choques do petróleo, a crise de superprodução e a decadência – política e fiscal – dos Estados de “bem-estar social” indicam que o padrão de acumulação, que obteve grande êxito em décadas anteriores, não tem mais condições de contornar as contradições fundamentais do desenvolvimento capitalista – nesse sentido, a crise do padrão taylorista-fordista é a expressão mais imediata de uma crise estrutural do próprio modo de produção 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 periféricos, como o Brasil, se manifestou de forma bastante parcial e restrita através do “projeto nacional-desenvolvimentista” – entra numa grande crise fiscal, trazendo pressões gigantescas em defesa de sua desoneração, que significa corte de gastos com políticas sociais. De outro lado, nesse contexto, eclode uma série de revoltas que impõem ao sistema capitalista a necessidade de reajustamentos no modelo de acumulação, com destaque para as rebeliões estudantis, a ascensão de movimentos ecológicos e as lutas operárias que constituem o que Bihl (1999, p.59) define como “revolta do operário-massa”.

Esse quadro de instabilidade gera a necessidade, por parte do capital, de buscar estabelecer um novo **compromisso social** capaz de superar os limites do compromisso – então fragilizado – entre trabalho, capital e Estado, oferecido pelo modelo fordista-keynesiano. De acordo com Harvey (1992, p.135), a grave crise tornou “[...] evidente a incapacidade do fordismo e do keynesianismo de conter as contradições inerentes ao capitalismo. Por esse motivo, 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 ímpetus da passagem para um regime de acumulação inteiramente novo, associado com um sistema de regulamentação política e social bem distinta. (HARVEY, 1992, p.140).

Nesse reajustamento social e político, perde força o “consenso keynesiano” (MORAES, 2001, p.30) e configura-se a “hegemonia neoliberal” (ANDERSON et al., 1995; BOITO JUNIOR, 1996), 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, buscando-se ganhos renovados de produtividade, o que obriga as empresas a buscar novos patamares de racionalização e intensificação do trabalho.

Por se tratar de um processo de “reajustamento”, Braga (1996, p.84) afirma que a categoria “revolução passiva” – desenvolvida por Gramsci⁴ – 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.” Isso porque 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, têm um caráter de manutenção e reforço, através de uma nova composição das forças, dos aspectos fundamentais da dominação vigente, em um contexto de crise capitalista. É nessa linha que Braga (1996, p.213) identifica dois movimentos de **passivização**: “[...] por um lado, a passivização do Estado, e, por outro lado, **passivização** das forças produtivas.” A **ascensão do neoliberalismo** corresponderia ao primeiro movimento e a **reestruturação produtiva toyotista** ao segundo. O autor assinala que são “duas faces da mesma moeda” (BRAGA, 1996, p.213), 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. (BRAGA, 1996, p.213).

Porém, apesar de se tratar de dois processos altamente integrados, são movimentos **singularizáveis**, no sentido de que possibilitam 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 – tema específico desta pesquisa – “encerra, evidentemente, uma **eficácia própria**, envolvendo diferentes dimensões do universo produtivo” (BRAGA, 1996, p.228), que se diferencia do padrão taylorista/fordista predominante durante várias décadas do século XX. Como afirma Eurenice de Oliveira (2004, p.14).

⁴ “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).

[...] nesse mesmo movimento, o fordismo foi classificado como rígido, como a camisa de força do capitalismo, dando lugar à discussão sobre a flexibilidade da produção enxuta, a acumulação flexível, peças conceituais que preencheram a narrativa teórica da década de 1990. A palavra de ordem é modernização tecnológica, com produção em pequenos lotes, polivalência e trabalho em equipe. Enfim, é a era das novas formas de gestão de inspiração japonesa, da qualidade total, [...] do operador multifuncional – cooperador e participativo com o projeto da empresa, competitivo com os colegas.

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 incertezas e demanda restrita e diversificada⁵. Além disso, o “modelo japonês” supera outro limite do fordismo, ao promover a participação – mesmo que limitada e subordinada aos imperativos da produtividade – dos operários na gestão da produção⁶.

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 e do PT – e a inserção orgânica do país neste novo patamar de acumulação se dá somente 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 dos processos e reorganização do controle sobre o trabalho no Brasil (OLIVEIRA, 2004, p.73).

Exatamente nesse período, a VMTM passa por profundas transformações, que compõem um processo que Antunes (2003, p.52) denomina “liofilização organizativa”, com a racionalização intensiva dos processos produtivos, a partir do ideal de “empresa enxuta”. 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, especialmente “5S”, “qualidade total” e “*just in time*”. Nessa reestruturação podemos destacar

⁵ É nesse sentido que o idealizador do toyotismo, T. 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). Coriat (1993, p.89) analisa na mesma direção: “[...] 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.”

⁶ Analisando as novas condições dos trabalhadores, João Bernardo (1997, p.128) aponta que “o capitalismo [...] começou a explorar, além da actividade muscular e cerebral dos trabalhadores, a sua capacidade de *gestão* e até de solidariedade.” Nesse sentido, a ascensão dos CCQs – ligados à gestão da produção – e da responsabilidade social empresarial – mais ligada ao aspecto da solidariedade – são bastante representativos do atual momento.

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.

Pode-se dizer que a introdução de novas tecnologias, as demissões⁷ 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”⁸. É nesse sentido que é introduzida uma série de princípios e ferramentas de gestão da produção na VMTM, a partir de 1993, com o PAC.

Um elemento revelador desse processo é a difusão dos **5S's** (cinco “senso” de utilização, organização, limpeza, saúde e autodisciplina), que buscam eliminar perdas na produção e transferir tarefas de limpeza⁹, manutenção, acompanhamento e controle da qualidade para o trabalhador diretamente ligado à atividade produtiva. Um exemplo bastante representativo é o programa **Manutenção Autônoma**, cujo lema é emblemático: “Da minha máquina cuida eu!”. Tal programa, segundo a própria empresa, “atribui à Produção a [responsabilidade de] conservação de seus equipamentos, cabendo à Manutenção atuar apenas quando houver necessidade”, fazendo 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.” (CMM NOTÍCIAS, 1995, p.2).

Além de ser responsável pela limpeza e manutenção do local e dos equipamentos, o trabalhador passa a ser elemento ativo da garantia da disciplina, do controle da qualidade dos produtos e, conseqüentemente, da satisfação dos clientes. É esse o objetivo do programa CRESCE (Crescimento em equipe), criado em 1999 na Votorantim Metais 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, organizados em equipes de fiscalização e controle dos processos produtivos em que estão inseridos. A missão é identificar problemas, implementar melhorias e reduzir custos, em busca da “Qualidade Total”. Como aponta Alves (2000, p.38), ao analisar as novas configurações do trabalho, trata-se da tentativa de “inserção engajada dos trabalhadores no

⁷ A tentativa incessante de redução de pessoal é um traço característico desse modelo de reestruturação produtiva. Nesse sentido é que T. Ohno afirma: “[...] 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.” (OHNO apud GOUNET, 1999, p.82).

⁸ Não é por outro motivo que, na VMTM, entre os setores mais afetados pelas demissões e terceirizações estão limpeza industrial, transportes, ambulatório médico, segurança patrimonial, manutenção e informática.

⁹ 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, [199-], p.11).

processo produtivo”, através da “auto-racionalização operária”. Nessa perspectiva, Antunes (2003, p.55) analisa que, através desse tipo de ferramenta,

[...] 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.

Em sua análise do processo de transformações na indústria automobilística, Gounet aponta que, com o toyotismo, busca-se a “[...] adesão dos trabalhadores, de tal maneira que, longe de ser o grão de areia que faz a máquina descarrilhar, ele acrescente um *plus* à busca de ganhos de produtividade.” (GOUNET, 1999, p.68). Dessa forma, os trabalhadores são mobilizados “para a defesa da competitividade da companhia” (GOUNET, 1999, p. 47). Por esse motivo, pode-se dizer que a “gestão participativa” trazida pelo toyotismo representa, em última instância, uma tentativa de captura da subjetividade dos trabalhadores no sentido de colocá-la a serviço do processo de acumulação de capital. Além disso, o discurso propalado da “polivalência” e “multifuncionalidade” do trabalhador nos tempos do toyotismo mascara, na realidade, um maior acúmulo de tarefas, num processo de **desespecialização do trabalho** (ALVES, 2000), a partir do qual o trabalhador passa a contribuir de formas mais diversificadas no processo produtivo¹⁰.

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 e a se envolver ativamente na luta em defesa da “competitividade” empresa. Os impactos sobre o coletivo operário e sua consciência de classe são profundos¹¹, num momento em que se ergue, de forma mais elaborada e sutil, a bandeira dos “interesses comuns” entre trabalhadores e capitalistas. Segundo 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) – que na VMTM foi implementado 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

¹⁰ É importante destacar que a desconstrução crítica do toyotismo não implica uma defesa “nostálgica” do padrão taylorista/fordista, predominante no período anterior, pois, demonstrar o significado fundamental dos mecanismos de dominação vigentes não significa, de maneira alguma, defender suas formas anteriores.

¹¹ Em sua análise sobre a crise do Estado de bem-estar social, Habermas (1987) chega a apontar um suposto “esgotamento das energias utópicas” do trabalho, no sentido de que este perdeu, em grande medida, a centralidade e seu “poder persuasivo” na contemporaneidade. Nos parece uma posição um tanto exagerada, porém expressa a profundidade das transformações operadas nas últimas décadas.

ao empresariado – mesmo que na realidade a parcela destinada aos trabalhadores seja ínfima se comparada às metas colocadas¹².

Como elemento complementar dessa estratégia de negar os antagonismos, merece destaque a ascensão da **responsabilidade social empresarial (RSE)**, que em essência busca ampliar o poder social das empresas – e do capital – colocado-as como agentes ativos no atendimento de demandas da comunidade¹³. Em Três Marias, a VMTM destaca-se com o projeto **Comunidade Criativa** em 10 escolas públicas, além de outras ações “socialmente responsáveis”. Assim, a hegemonia vinda da fábrica se consolida na sociedade civil. Nesse sentido é que Braga (1996, p.253).aponta a 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 antagonônicos, mas sim solidários.”

Todo esse quadro é completamente desfavorável à organização sindical – pelo menos no sentido de um sindicalismo de orientação classista e combativa. Porém, nos parece que, ao contrário da tendência mais comum do toyotismo, na VMTM não se consolidou um “sindicato parceiro”, apesar de grandes investidas da empresa nesse sentido. O Sindimet manteve, apesar dos limites colocados, a linha combativa existente no período anterior, inclusive desqualificando as novas práticas e discursos toyotistas¹⁴ 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: pressionados pela 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

¹² Para explicar este aspecto, Gounet (1999, p.104) dá o exemplo de uma empresa que coloca como meta um aumento de produtividade na ordem de 25% e retribui 3% aos seus funcionários, sob a forma de bônus (PPR). Assim, apesar da “participação nos resultados”, a empresa obtém um aumento de 22% da produtividade, o que significa incremento da exploração sobre os trabalhadores. Trata-se do mesmo mecanismo que explica o fato de que a Ford, nas primeiras décadas do século XX, incrementou a exploração ao aplicar os seus métodos de produção, apesar de ceder inicialmente um salário – de cinco dólares diários – que representava o **dobro** da média da época. Neste ponto, é importante não cair na armadilha de se relacionar exploração somente a baixos salários, já que um salário acima da média pode ocultar uma exploração também acima da média.

¹³ Como aponta Maria Célia Paoli, (2005, p.407) “[...] 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.” Nesse sentido, as palavras do Diretor da Votorantim, ao justificar um projeto empresarial nas escolas públicas, são emblemáticas: “Quem já visitou escola pública sabe, é um negócio que deixa a gente até meio chocado.” (PRAZER..., 2004, p. 19). Nessa lógica de afirmação do mercado, cria-se uma polarização bastante pedagógica em favor do capital: diante do abandono do ensino público brasileiro (mais dramático ainda na escola básica) pelo Estado, 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. Dessa forma, a RSE constitui um elemento complementar na tentativa de estabelecer o novo compromisso social, fundado na produção flexibilizada e na orientação política neoliberal.

¹⁴ Apenas como exemplo, podemos citar um panfleto em que se diz: “política de qualidade no preço do zinco, na produção, nos lucros dos patrões. E a qualidade de vida dos trabalhadores? [...] 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.” (BILISÇÃO, [199-]).

empresarial” apoiada e patrocinada pela VMTM¹⁵, 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 foi o aumento da jornada de trabalho nos turnos de revezamento – que, segundo a legislação, deve ser de seis horas, salvo negociação coletiva. No ano de 1998, em uma assembléia dos trabalhadores, a VMTM conseguiu a negociação para elevação para oito horas de trabalho, eliminando a necessidade de uma das cinco turmas de revezamento existentes e gerando, imediatamente, cerca de 70 demissões. Para alcançar tal feito, 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. A cada dois anos o acordo precisa ser renovado e 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 de seis horas – mas não se pronunciam – e aqueles que defendem a manutenção das oito horas, devido à pressão e ao “prêmio” pelo acordo.

Esse episódio do acordo para o aumento da jornada 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 tensões, mesmo em relação a medidas claramente desfavoráveis¹⁶. 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, parece evidente que a reestruturação produtiva operada na Votorantim Metais conseguiu desarticular o coletivo de trabalhadores e, nesse sentido, é emblemático o fato de que, para manter uma linha combativa, o Sindimet teve que se afastar de sua base e deixar de apostar nas instâncias de decisão coletiva. Inclusive, nos impasses a respeito da questão do turno de oito horas, a cada dois anos, a luta da empresa é pela realização da assembléia dos trabalhadores, que o sindicato se nega a realizar, 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 democrático porque não leva a proposta da empresa

¹⁵ Em praticamente todas as eleições sindicais, a empresa ajudou na construção de chapas claramente próximas do ideal de “sindicalismo de empresa”, 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.

¹⁶ Como foi dito, a mudança gerou imediatamente 70 demissões. Além disso, segundo informação do sindicato, o aumento de jornada trouxe consigo um acréscimo do número de acidentes e, principalmente, de doenças causadas pelo trabalho na VMTM (NÚCLEO..., 2004).

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, sendo legitimado por sua base apenas através das eleições sindicais.

Essa contradição profunda parece resultar do fato de que, devido à necessidade de sobrevivência e permanência no emprego, 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, em suas análises, 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 (1998, p.20-21) 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.

Com o toyotismo, essa contradição parece se reforçar ao passo em que se torna mais sutil. Ao analisar a expansão do fordismo, Gramsci (1984, p.405) 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”. 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 com os objetivos da empresa, buscando anular quaisquer formas de resistência e estabelecendo um horizonte com supostos “objetivos comuns”¹⁷.

¹⁷ Isso fica bastante evidente em um boletim da Votorantim Metais, no qual um dos gestores 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).

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, grifo nosso), 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.

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. É a partir desses elementos e hipóteses preliminares que a pesquisa proposta será desenvolvida. Procurar-se-á captar o processo de tentativa de estabelecimento desse **novo compromisso social** – a partir de um modelo diferenciado de gestão da força de trabalho – no caso particular da VMTM, enfocando-se as estratégias adotadas, a experiência contraditória dos trabalhadores e a sua organização sindical nesse contexto.

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, que representam um rearranjo da hegemonia burguesa, fragilizada pelas crises sucessivas e pelas revoltas dos trabalhadores a partir da década de 1970.

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, trata-se, 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.

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 neste trabalho 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. É neste sentido que Braga (1996, p.227) afirma que “[...] a reestruturação produtiva contemporânea encarna um importante instrumento através do qual as classes dominantes objetivam recompor a subalternidade política das classes trabalhadoras.”

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, que contraria a tendência geral do toyotismo de constituição de sindicatos “de colaboração”, envolvidos com as metas empresariais.

DILEMMAS OF SYNDICALISM IN THE PRODUCTIVE RESTRUCTURING CONTEXT

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.*

REFERÊNCIAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho:** reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

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

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

BILISCÃO: Boletim do Sindimet. Três Marias: Sindimet, [199-].

BERNARDO, J. Crise dos trabalhadores ou crise do sindicalismo? **Crítica Marxista**, São Paulo, n.4, p.123-139, 1997.

BIHR, A. **Da grande noite à alternativa:** o movimento operário europeu em crise. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

BOITO JUNIOR, A. et al. Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil. **Crítica Marxista**, São Paulo, n. 3, p.80-105, 1996.

BRAGA, R. **A restauração do capital:** um estudo da crise contemporânea. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

CMM NOTÍCIAS. Três Marias: Companhia Mineira de Metais [CMM], 1995-2002. Bimestral.

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**. Tradução de R. Eichemberg et al. São Paulo: EDUSP, 1993. p.79-94.

DIAS, E. F. **Política brasileira**: embate de projetos hegemônicos. São Paulo: Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2006. (Série Polêmicas, 4).

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

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel**. Tradução de Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, A. **Cadernos do cárcere**. Introdução e tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. v.1.

_____. Americanismo e fordismo. In: _____. **Maquiavel, a política e o estado moderno**. Tradução de Luiz Mario Gazzaneo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984, p. 375-413.

_____. **Obras escolhidas**. Lisboa: Editorial Estampa, 1974.

HABERMAS, J. A nova intransparência: a crise do Estado do bem-estar social e o esgotamento das energias utópicas. **Novos Estudos Cebrap**, São Paulo, n.18, p.103-114, 1987.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 1992.

HOUSEKEEPING/5S. Três Marias: Companhia Mineira de Metais, [199-].

LUKÁCS, G. et al. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. In: _____. **Temas de Ciências Humanas**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978. v.4, p.1-18.

MARSON, A. Reflexões sobre o procedimento histórico. In: SILVA, M. A. da (Org.). **Repensando a história**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1984. p.37-64.

MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. Tradução Maria Helena Barreiro Alves, revisão Carlos Roberto F. Nogueira. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

MORAES, R. C. C. de. **Neoliberalismo**: de onde vem, para onde vai? São Paulo: Ed. Senac, 2001.

NÚCLEO de trabalhadores afastados e lesionados. Boletim Sindimet, Três Marias, 2004.

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

PAOLI, M. C. Empresas e responsabilidade social: os enredamentos da cidadania no Brasil. In: SANTOS, B. de S. (Org.). **Democratizar a democracia**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. p.373-418.

PRAZER em ajudar. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, ago. 2004. Caderno Especial.

RESPONSABILIDADE social em evolução. **Carta Capital**, São Paulo, n.301-A, ago. 2004. Edição especial Confiança

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

SAMUEL, R. História local e história oral. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v.9, n.19, p.219-243, set./fev. 1989/1990.

THOMPSON, E. P. Introdução: costume e cultura. In: _____. **Costumes em comum**: estudos sobre a cultura popular tradicional. Tradução Rosaura Eichemberg. Revisão técnica Antonio Negro, Cristina Meneguello, Paulo Fontes. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. p.13-24.