

## **Reestruturação Produtiva e Movimento sindical: o caso do SINTRAF/MG (1990-2008).**

Igor Storti Pizzotti\* / Fabiane Santana Previtalli†  
Projeto n.: G-022/2008

**Resumo:** Este trabalho trata do processo de reestruturação produtiva que teve início em 1973 – acumulação flexível – e suas conseqüências para a classe trabalhadora, principalmente no que diz respeito aos desafios do principal órgão de reivindicação da classe operária – o sindicato. É um estudo de caso, analisando as respostas que o SINTRAF/MG (Sindicato dos Trabalhadores nas indústrias de fumo de Uberlândia) vem dando ao processo de reestruturação produtiva dentro da unidade produtiva da Souza Cruz na região do Triângulo Mineiro no período 1995-2008.

**Palavras-chaves:** Reestruturação Produtiva, Sindicato, SINTRAF, Souza Cruz.

**Abstract:** This work deals with the restructuring of production that began in 1973 - flexible accumulation - and its consequences for the working class, especially with regard to the challenges of the main body of claims of the working class - the union. It is a case study, examining the answers that SINTRAF / MG (Union of Workers in the industries of smoke in Uberlândia) is giving to the restructuring of production within the production unit of the Souza Cruz in the Triângulo Mineiro in the period: 1995-1998.

**Key-Words:** Restructuring of Production, Union, SINTRAF, Souza Cruz.

---

\* Estudante do Curso de Ciências Sociais – UFU. Bolsista de Iniciação Científica Fapemig/UFU (2008-2009). Membro do Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Sociedade – GPTES. igorstorti@bol.com.br.

† Docente do Departamento de Ciências Sociais, Faculdade de Artes, Filosofia e Ciências Sociais. Universidade Federal de Uberlândia. Projeto de Pesquisa “Reestruturação Produtiva, Trabalho e Sindicalismo no Triângulo Mineiro/MG: 1990-2008. Apoio: Fapemig. Coordenadora do Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Sociedade – GPTES.

## Reestruturação Produtiva e Sindicalismo:

### I

Como parte do tema proposto, visa-se discutir o movimento sindical e seus conseqüentes desafios e mudanças na nova conjuntura política, ideológica, econômica e cultural expressas na reestruturação produtiva – acumulação flexível - iniciada em 1973 (Harvey, 1992). A reestruturação produtiva é prática corrente no capitalismo visando uma série de mudanças técnicas e/ou organizacionais a fim de garantir a acumulação de capital, se apoiando em sua principal base – a exploração e controle da força de trabalho – e tangendo uma nova ordem social capitalista fundada na dinâmica histórica das relações de classe. Essa nova fase de reestruturação produtiva conceituada de acumulação flexível, caracteriza-se por uma intensa reorganização do trabalho utilizando-se de novas e antigas formas organizacionais e técnicas. A palavra central que melhor caracteriza essa nova fase da acumulação do capital é a flexibilização do processo (produtivo) de trabalho, o que vem criando profundas dificuldades na organização sindical, reduzindo sua representatividade perante a classe trabalhadora, causando uma conseqüente necessidade de rearticulação das táticas sindicais, a fim de incorporar os novos segmentos

precarizados da força de trabalho, o que implica novas estratégias nas formas de resistência da classe trabalhadora.

O objetivo geral realiza-se no sentido de aprofundar a discussão nesta nova fase de reestruturação produtiva - acumulação flexível - que permite a maior acumulação de capital no setor de fumo a partir da década de 1990, quando o processo de reestruturação produtiva no Brasil ganha grande impulso (Antunes, 2006; Previtalli, 2005). Assim, necessita enfatizar como a implantação das inovações técnicas e/ou organizacionais, que visam o maior controle do processo de trabalho, age na intensificação da exploração da força de trabalho e, portanto, como a classe trabalhadora vem vivenciando e respondendo a esta “inovadora” forma de controle de trabalho, principalmente a resposta da classe trabalhadora incorporada no seu principal órgão coletivo de representação: o sindicato. Foi neste sentido que esta pesquisa cumpriu o objetivo específico de uma análise empírica (estudo de caso), focando nas implicações das mudanças técnicas e/ou organizacionais na cadeia produtiva do setor de fumo sobre o movimento sindical (representado pelo SINTRAF – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Fumo de Uberlândia), na unidade produtiva da empresa Souza Cruz S/A, localizada na cidade de Uberlândia,

na região do Triângulo Mineiro, no Estado de Minas Gerais.

O projeto de pesquisa foi desenvolvido na Universidade Federal de Uberlândia – UFU, no Departamento de Ciências Sociais, sob a orientação da Profa. Dra. Fabiane Santana Previtalli no âmbito do Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Sociedade (GPTES), sob coordenação geral da referida professora. O estudo se fez por meio de uma pesquisa sobre o tema em jornais, revistas especializadas, documentos do sindicato, anuários estatísticos, entre os quais DIEESE, IPEA e IBGE. Para o estudo de caso (pesquisa empírica) no sindicato (SINTRAF) buscando analisar os seguintes aspectos:

- (a) histórico de formação do sindicato;
- (b) caracterização do sindicato pesquisado;
- (c) Postura diante da reestruturação produtiva;
- (d) Localização na conjuntura nacional;
- (e) Trabalhadores temporários e terceirizados;
- (f) Relação sindicato e empresa;

Ao todo foram realizadas sete entrevistas com sete diretores do SINTRAF (no quais os dados extraídos foram analisados no conteúdo do texto). Além das entrevistas e da própria pesquisa

nos boletins do sindicato, houve a participação em assembleias dos trabalhadores de base do sindicato e participação em duas reuniões de diretoria do SINTRAF. A pesquisa de campo foi realizada no período que abrange os anos de 2007 e 2008.

## II

Em 1973, de acordo com Harvey (1992), a via taylorista-fordista de organização e controle do trabalho que começa a ser construída a partir da Segunda Revolução Industrial, sendo difundida, fundamentalmente, após a II Guerra Mundial, entra em crise. Dentre os fatores responsáveis por esta crise no âmbito taylorista-fordista destaca-se, de acordo com Previtalli (2002/2003 e 2006), o crescimento da resistência da classe trabalhadora à intensificação e ao controle, o que dificulta o crescimento da produtividade e, portanto, o aumento do lucro.

Como resposta a crise inicia-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujas características se expressam no neoliberalismo<sup>3</sup> –

---

<sup>3</sup> O neoliberalismo começa a ser estruturado logo depois da II Guerra Mundial, na região da Europa e da América do Norte onde imperava o capitalismo. Foi uma reação teórica e política veemente contra o Estado intervencionista e de bem-estar. Seu texto de

privatização do Estado, desregulamentação dos direitos do trabalho e o desmantelamento do setor produtivo estatal – e intenso processo de reestruturação produtiva. Essas novas medidas ocorrem com o intuito de repor os patamares de expansão capitalista anteriores.

O neoliberalismo se torna o aparato político-ideológico hegemônico, em que, de acordo com este pensamento, a crise que se abateu sobre o capital é reflexo do poder excessivo dos sindicatos, e, de maneira mais geral, do movimento operário, que havia corroído as bases de acumulação capitalista com suas pressões reivindicativas sobre os salários e com sua pressão parasitária para que o Estado aumentasse cada vez mais os gastos sociais (Anderson, 1995). Destarte, a prescrição para sair da crise seria um Estado forte em sua capacidade de acabar com o poder dos sindicatos e controle sobre o dinheiro, no sentido de cortar gastos sociais. A estabilidade monetária é a meta suprema a se alcançar, com uma disciplina orçamentária, contenção dos gastos sociais, aumento das taxas de desemprego (pois além de estimular a competitividade “saudável” dos trabalhadores, diminui drasticamente a força dos sindicatos).

---

origem é *O caminho da servidão*, de Friedrich Hayek, escrito já em 1944. Porém, só inicia-se como paradigma dominante na década de 70 com os governos Thatcher-Reagan reflexo da crise estrutural que abate o capital. Consultar Anderson (1995).

A resposta capitalista a crise foi enfrentada na sua superficialidade, ou seja, reestruturou-se sem que fossem transformados os pilares do modo de produção capitalista, sendo reestruturado o padrão de produção ditado pelo binômio taylorista-fordista, procurando repor os patamares de acumulação existentes utilizando-se de novo e velho mecanismo de acumulação.

O binômio taylorista-fordista de processo de trabalho que predominou praticamente por todo século XX na grande indústria, baseava-se na produção em massa de mercadorias, caracterizada por uma certa homogeneização e enormemente verticalizada. O Padrão produtivo que se estruturou com base no trabalho parcelar e fragmentado, decompondo as tarefas em que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades, transformando o trabalhador em apêndice da máquina dotando o capital de maior intensidade na extração do sobretrabalho, expresso também pela mais-valia extraída extensivamente (absoluta) prevalecendo sobre a extração intensiva (relativa), consolidando, assim, a subsunção real do trabalho ao capital (Antunes, 2006).

Esse processo de trabalho caracteriza-se na relação da esteira fordista – interligando os diferentes trabalhos – e o cronômetro taylorista, com uma separação

entre elaboração e execução. A atividade do trabalho reduz-se a uma ação mecânica e repetitiva. Foi um processo produtivo que transformou a produção industrial capitalista, expandiu-se primeiramente pela indústria automobilística nos EUA e depois para todo o sistema industrial dos países capitalistas avançados. Implantou-se uma sistemática baseada na acumulação intensiva, uma produção em massa desenvolvida por operários semi-qualificados, denominados operário-massa (Antunes, 2006).

Devido à crise no modelo de acumulação de capital taylorista-fordista preconiza-se uma nova via que atenda às necessidades do capital reorganizando o processo produtivo visando ter maior controle sobre o processo de trabalho. Este novo modelo, chamado de acumulação flexível (Harvey, 1992), começa a ser desenvolvido nas décadas de 1980 e 1990 reestruturando o processo produtivo de diversos setores produtivos<sup>4</sup> através da introdução de um conjunto de inovações técnicas e/ou organizacionais no processo de trabalho, novas formas de gestão da força de trabalho, novas relações interfirmas ao longo da cadeia produtiva

---

<sup>4</sup> Foi no setor automotivo que as novas práticas de gestão e controle do processo de trabalho, associadas ao toyotismo ou Modelo Japonês (Hirata, 1993) começaram a ser implementadas nos anos 1980 no Brasil e, posteriormente foram sendo difundidas para outros setores.

mediante estratégias de desverticalização, terceirização e subcontratação (Previtali, 2002/2003 e 2008). Ou seja, a reestruturação produtiva tem como finalidade assegurar a expansão e acumulação do capital pelo intenso controle do processo de trabalho, e como consequência, extrema exploração da classe trabalhadora.

A robótica e a automação invadem o chão de fábrica mesclando-se e modificando as “antigas” relações de produção, o paradigma dominante expressado pelo binômio taylorista/fordista se adapta a novos processos de trabalho, que com o tempo se caracterizam pela flexibilização da produção, precarização do trabalho, maior controle sobre o trabalhador incluindo sua subjetividade.

O padrão de acumulação flexível articula elementos de continuidades e descontinuidades que conformam algo relativamente distinto do padrão taylorista-fordista de acumulação. Se caracteriza em um padrão produtivo organizacional e tecnologicamente avançado, baseado (como escrito acima) na implementação da robótica e automação, e ampliação dos computadores nos processos produtivos. Desenvolve-se em uma estrutura produtiva flexível, exemplificada pela terceirização. Utiliza-se de novas técnicas de gestão da força de trabalho, como o trabalho em equipe, polivalente, e multifuncional.

Trata-se de um processo de organização do trabalho com finalidade de intensificar as condições de exploração da força de trabalho, reduzindo trabalho improdutivo, que não cria valor, no que diz respeito as suas formas expressas nas atividades de manutenção, acompanhamento e inspeção de qualidade que passaram a ser diretamente incorporadas ao trabalhador produtivo (Antunes, 2006). É a impossibilidade do capital eliminar o trabalho vivo do processo de produção de valor que ele necessita aumentar a utilização e produtividade do trabalho. O que se observa na nova fase de reestruturação produtiva é a redução da utilização do tempo de trabalho físico e de manual direto, combinado ao crescimento do trabalho multifuncional, flexível e participativo (Previtali, 2006). O estranhamento é levado ao máximo, por meio da apropriação, pelo capital, do saber e do fazer operário - pensa e faz pelo e para o capital.

O tipo de trabalhador antigo – unidimensional – já se torna obsoleto aos interesses capitalistas, agora é necessário explorar a pluridimensionalidade de que a pessoa humana é capaz, assim há uma progressão da mais-valia relativa inaugurando uma nova fase de acumulação do capital.

Se no padrão de acumulação taylorista-fordista a extrema quantidade de

operários que executavam seu trabalho era símbolo de modernidade, na empresa toyotizada a “empresa enxuta” é o modelo da empresa moderna, em que, apesar de menores contingentes de força de trabalho, opera com uma produtividade superior.

Sendo assim, o padrão de acumulação flexível se expressa por desemprego estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e destruição da natureza em escala globalizada.

Destarte, a necessidade constante de reestruturação produtiva ocorre por uma tendência preponderante que é a de assegurar a expansão e acumulação do capital combatendo a resistência dos trabalhadores ao controle e à racionalização. Assim, à medida que o processo avança, com as mudanças tecnológicas e organizacionais, as empresas sentem a necessidade de procurar uma força de trabalho mais complexa, heterogênea e mais multifuncional que deverá ser explorada de forma mais intensa e sofisticada pelo capital (Previtali, 2006).

Nesta conjuntura de reestruturação presenciou-se uma desproletarização do trabalho industrial, conseqüentemente, diminuindo a classe operária industrial tradicional. Mas, paralelamente houve uma expressiva terceirização do trabalho, a partir do assalariamento no setor de serviços; verificou-se uma crescente heterogeneização do trabalho, com a

incorporação do trabalho feminino, e uma subproletarização crescente caracterizada nos tipos de trabalho precarizados, parciais, temporários, etc.

Foi na década de 1980 que os métodos de trabalho da empresa japonesa toyotizada ocuparam o espaço da fábrica ocidental, e apareceu como um receituário a ser seguido para a retomada da acumulação do capital. As transformações em curso dependem das condições econômicas, sociais, políticas e culturais de cada país, por isso tendo um desenvolvimento específico no Brasil. Aqui, a década de 1980 ainda foi caracterizada pela adoção de técnicas isoladas no âmbito da produção, como CCQs (Grupos de Controle da Qualidade), CEP (Controle Estatístico de Processo) e o JIT (Just-in-Time). Porém, foi na década de 1990 que a reestruturação produtiva vide modelo toyotizado começou a se tornar sistematizado no espaço fabril brasileiro, inicia-se principalmente a partir do governo Collor e atinge seu ápice em 1994 com o governo de Fernando Henrique Cardoso que, com o Plano Real, encontra um cenário macroeconômico propício para sua expansão. É sob o governo de FHC que implanta-se e exacerba-se os Programas de Qualidade Total, o sistema *just in time/kan-ban*, a remuneração flexível vinculados a lucratividade e obtenção de metas de

qualidade e produtividade, intensificação das terceirizações e subcontratações, novas formas organizacionais a fim de captar a subjetividade dos trabalhadores, utilização das tecnologias de informação no ambiente fabril. Observa-se o crescimento da utilização das novas tecnologias microeletrônicas na produção no Brasil e ampliação dos gastos com automação no país.

Todas essas mudanças no âmbito da produção, visando o maior controle sobre o processo de trabalho, em um determinado contexto histórico se tornam paradigmáticos, pois modificam as práticas industriais anteriores. Esse conjunto de transformações que é resultado da dinâmica das relações de classe promove um salto quantitativo e qualitativo no processo de acumulação do capital, traçando novos contornos para a luta de classes, implicando em transformações significativas na estrutura social, política e cultural na sociedade determinada pela lógica do capital.

A nova fase de reestruturação produtiva é um desses momentos que alteram as práticas industriais anteriores, mudando não apenas o processo de trabalho, mas a estrutura de acumulação capitalista, social, cultural e política de uma determinada sociedade se tornando paradigmática. Sendo assim, o processo de reestruturação produtiva do capital impõe

novos desafios para a classe trabalhadora, que implica na construção de novas formas de resistência.

Esse conjunto de transformações tem implicado de forma significativa na classe trabalhadora em seu local de trabalho e no movimento sindical, levando-os também a um processo de reestruturação de forma a responder aos novos mecanismos de controle do capital em um contexto econômico, social e político marcado pela mundialização e pelas políticas de corte neoliberal.

A instituição sindicato que conhecemos tradicionalmente tem uma relevância no que diz respeito a conservação moral e defesa dos trabalhadores frente a insaciável busca da lucratividade do capital. Porém, com as transformações na esfera produtiva, os sindicatos sofrem uma terrível regressão, tomando uma posição defensiva, abandonando o sindicalismo de classe dos anos 1960/1970 – o que conseqüentemente o leva a abandonar suas perspectivas emancipatórias, de luta pelo socialismo - culminando no sindicalismo de negociação, aceitando a ordem do capital e debatendo no universo da agenda e do ideário neoliberal (Antunes, 2002).

Assim, podemos concluir que a reestruturação produtiva, ao alterar o paradigma do processo de trabalho dominante, conseqüentemente exige uma

alteração da forma tradicional de resistência dos trabalhadores - o sindicato. Este depara-se com um novo cenário produtivo e sua incapacidade de responder espontaneamente as “mutações” no mundo do trabalho resulta em uma crise acentuada, que atinge na década de 1980 o sindicalismo nos países de capitalismo avançado, e na virada da década de 1980 para a 1990 afeta os países do Terceiro Mundo em especial o Brasil.

No caso brasileiro, o movimento sindical se desenvolveu de forma bastante significativa na década de 1980, com o aumento de greves, da taxa de sindicalização, avanço do sindicalismo rural, criação da Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983, avanço da luta pela autonomia e liberdade dos sindicatos perante o Estado, ou seja, uma conjuntura do movimento sindical que ficou conhecido como “novo sindicalismo” (Antunes, Galvão, Previtalli, 2002).

Porém, foi paralelamente a este processo de advento do novo sindicalismo que se desenvolvia no Brasil, no final da década de 1980, as novas tendências econômicas, políticas e ideológicas, que impactariam a organização sindical brasileira (Antunes, 2002). É neste momento que se inicia o processo de subproletarização brasileira e privatizações. Toda ofensiva do novo sindicalismo torna-se mais defensiva

diante do agora chamado sindicalismo neoliberal, inaugurado pela criação da Força Sindical em 1991. A CUT, central sindical caracterizada pela combatividade, incapaz de um avanço qualitativo, que pudesse aproveitar toda a resistência anterior do novo sindicalismo e elaborar propostas econômicas alternativas ao desenvolvimento capitalista existente, com uma abordagem socialista.

Ao invés disso, a Central Única dos Trabalhadores, que possuía um caráter socialista na sua criação e de confronto de classes, vêm se aproximando da social democracia – tida como única alternativa ao dilúvio neoliberal – e se acomodando dentro da ordem e institucionalidade, expressadas muito claramente no “culto da negociação”, nas câmaras setoriais, no programa econômico para gerir para o capital sua crise econômica.

A década de 1980 foi marcada por quatro grandes greves gerais que carregavam a bandeira de transformações econômicas, políticas e sociais, então defendidas e organizadas pela CUT. Greves que a última delas em 1989 teve a adesão e conseqüente paralisação de 20 milhões de trabalhadores. A CUT lutava por implementar uma plataforma sindical que combatia a política desenvolvimentista capitalista brasileira pró-monopolista, pró-imperialista e pró-latifundiária, carregando uma bandeira de reivindicações que

exigiam o não pagamento da dívida externa, estatização do sistema financeiro, estatização da saúde, educação e transporte, reforma agrária e contra as privatizações. Porém, essa própria estratégia cutista encontrava limitações, pois não rompeu com a estrutura sindical corporativista do Estado, a luta salarial continuou segmentada de acordo com as categorias profissionais, entidades permaneciam burocratizadas usufruindo das vantagens da estrutura sindical (imposto sindical) o que ocasionava em um conseqüente distanciamento das bases (Boito, 1996).

A conjuntura que se inicia na década de 90 no Brasil finaliza o que ficou conhecido como novo sindicalismo e inaugura uma nova fase sindical expressa pela negociação dentro da ordem, a própria mudança de estratégia sindical da CUT é resultado da análise conjuntural (Boito, 1996). No plano internacional o mais relevante foi a desintegração da União Soviética, que agora deixa espaço livre para a expansão do imperialismo estadunidense, além de impossibilitar que os movimentos sociais revolucionários, reformistas continuem jogando com a rivalidade das duas super-potências (Boito, 1996). No plano nacional há uma “desertificação neoliberal” iniciada timidamente por Fernando Collor e tendo como principal expoente Fernando

Henrique Cardoso, com continuação no governo posterior de Lula, representa uma reação contra a política de desenvolvimento iniciada pelo Estado populista, ou seja, reação contra o Estado protecionista, empresário e regulamentador, e reação contra os direitos sociais e trabalhistas que foram implementados após 1930. A própria composição do Congresso Nacional influenciou a defensividade da CUT, com o crescimento dos partidos de direita. Os anos de 1990, 1991 e 1992 foram abatidos pela crise econômica o que ocasionou na diminuição da produção, dos empregos e dos salários, implicando diretamente na diminuição das greves. E outro ponto preponderante para a crise do movimento sindical combativo foi a ofensiva do sindicalismo pelego e de berço neoliberal exemplificado pelo surgimento da central Força Sindical em 1991.

É neste sentido, levando em consideração a conjuntura política e econômica acima, que a luta sindical corporificada nas greves nacionais de combate contra o modelo desenvolvimentista capitalista do governo brasileiro cede lugar pelo participacionismo e o impacto corrosivo da ideologia neoliberal, e a própria CUT transforma sua concepção classista da década de 1980 aderindo a uma concepção de cariz liberal que agora fala em uma

oposição entre a sociedade civil (Boito, 1996). Se no seu início a CUT organizava os trabalhadores a ocupar da política de desenvolvimento do Estado, hoje sua ação se dá pelo participacionismo, os trabalhadores são instigados a participar politicamente apenas nas medidas que afetem o setor da economia que estão inseridos.

Aderindo a tese de Boito (1996), este novo tipo de corporativismo é uma estrutura de dominação e não uma estrutura de representação de interesses, que orienta a Executiva Nacional da CUT, em que, o discurso que norteia este tipo de sindicalismo não é a classe trabalhadora, mas sim trabalhadores inseridos em um determinado setor econômico, que não tem espaço para contradições de classe, mas “divergências de diagnóstico dos segmentos que compõe o setor”.

É essa nova configuração do movimento sindical brasileiro que é conceituada como sindicalismo propositivo, ou seja, predomínio da ação no plano institucional, da negociação dentro da ordem, por concessões ao governo e ao capital (Galvão, 2006). Prática sindical em que nega a contestação e cede lugar a negociação e conciliação de classes, estimulando o individualismo e a prática corporativa. Além de assumir tarefas de prestação de serviços ao trabalhador, se apresentando como

sindicalismo cidadão e colaborando para a privatização das políticas públicas (Galvão, 2006).

Para completar o ciclo propositivo da CUT, a conjuntura política atual do governo do PT corporificado em Lula na frente do Estado brasileiro, tem criado diversos obstáculos para a ação sindical, pois há a participação de muitas lideranças sindicais dentro do governo Lula, além do tom paternalista adotado por ele que foi ex-líder sindical com os trabalhadores em geral e seu discurso de cooperação nacional. Além, diga-se de passagem, as comemorações do 1º de maio deixaram de ter espaço de manifestações e protestos, para a promoção de mega-eventos com shows, sorteios de “brindes” e serviços “cidadãos” em geral.

Quaisquer que sejam as formas de organização e luta da classe trabalhadora, comissões de fábrica, sindicatos, um movimento ativo deve contar com a participação conjunta da classe, pressupondo dinamismo e solidariedade na prática (Bernardo, 1997), tipos de relacionamentos antagônicos com a sociabilidade da sociedade capitalista. O sindicalismo prepositivo com seu cariz neocorporativo, cria obstáculos ao desenvolvimento e generalização de qualquer luta com a participação de outras camadas da classe trabalhadora. Desse modo, os fundos dos sindicatos que não

são empregados em lutas gerais e em solidariedade a ações de outros trabalhadores, mas apenas na região ou camada de trabalhadores que o sindicato representa, estes fundos são rentabilizados transformando os sindicatos em administradores de investimentos capitalistas (Bernardo, 1997).

Com a expansão da super-exploração da força de trabalho, a organização sindical de cariz propositivista não tem conseguido representar os problemas enfrentados pela classe trabalhadora, até diferentemente, de acordo com Boito (1996) esta estrutura tem contribuído como uma forma de dominação. O limite estrutural vivenciado pelos sindicatos corporativistas é patente na atual conjuntura de mundialização do capital, em que, enquanto os setores dinâmicos da economia estão completamente transnacionalizados, os sindicatos continuam com sua organização que não ultrapassam nem os limites regionais, muitos menos nacionais e internacionais. De acordo com Alves (2006):

Mais do que nunca, sem uma articulação global que conduza o movimento sindical como um todo a adotar estratégias políticas globais por meio do vínculo orgânico com os movimentos sociais e com as lutas espontâneas do precário mundo do trabalho, contra a mesma lógica do capital, onde o Estado neoliberal é parte de seu complexo totalizador, o sindicalismo de perfil setorialista

encontra-se diante de seus limites estruturais (pg 464).

O desafio do sindicalismo no século XXI é romper com seu cariz burocrático-corporativo, organizar e mobilizar um contingente de trabalhadores explorados pelo capital, recuperando as “imagens utópicas” de lutas emancipatórias e vinculando-se a movimentos sociais anticapitalistas, mas para isso:

O sindicalismo carece de um partido de classe, de um intelectual orgânico capaz de representar os interesses da classe do mundo do trabalho do século XXI (Alves, 2006, pg. 472).

#### O Caso do SINTRAF/MG (1990-2007)

O setor econômico que se conduz a pesquisa sobre sindicalismo e reestruturação produtiva é o setor do fumo. Segundo a Associação Brasileira do Fumo (Abifumo), existem aproximadamente 35 indústrias de fumo no Brasil, este é o segundo maior produtor e o maior exportador de fumo do mundo segundo o Sindicato da Indústria do Fumo (Sindifumo/RS). É um setor relevante também na geração de empregos no país, empregando aproximadamente 2,12 milhões de pessoas (650 mil empregos diretos na lavoura, 20 mil empregos diretos na indústria e 1,45 milhão de empregos indiretos).

No que diz respeito à fabricação de cigarros, a Souza Cruz S/A constitui um

dos cinco maiores grupos econômicos brasileiros, a empresa gera aproximadamente 5 mil empregos diretos e 380 mil empregos indiretos, ao longo da cadeia produtiva. A unidade produtiva localizada em Uberlândia foi fundada em 1978, e é a maior fábrica do segmento em toda América Latina (Abifumo).

Os trabalhadores da indústria do fumo em Uberlândia eram representados pelo sindicato da alimentação (STIAU) desde a vinda da empresa para cidade. De acordo com um dos diretores o motivo se ligava ao fato que o fumo está relacionado a agricultura, portanto a relação com a representação sindical na área da alimentação. Foi no final da década de 1980 que, devido a conjuntura política brasileira (emergência do novo sindicalismo representado pela CUT) os trabalhadores da Souza Cruz S/A começaram as primeiras conversas para a criação de um sindicato específico para a categoria, assim em 1º de maio de 1994 foi criado o SINTRAF, de acordo com o diretor do sindicato:

Então nos anos oitenta, no final dos anos oitenta, ainda tendo algumas greves, alguns movimentos, o país ainda estava em uma certa ebulição dos anos oitenta, os trabalhadores da Souza Cruz sentiram necessidade de se desmembrar, de ter um sindicato próprio que se dedica-se mais só as questões dele, só as questões dos trabalhadores da indústria de fumo, ou seja, que se volta-se mais para os

assuntos da fábrica em questões de reivindicações, de luta por espaço político e aí surgiu a necessidade com esse trabalhando, com esse discutindo, até que em 94 houve realmente a divisão do sindicato de alimentação e uma parte virou o sindicato dos trabalhadores na indústria de fumo. Essa situação aí ela reflete uma maior organização dos trabalhadores da indústria de fumo em querer mais atenção para sua causa, para seus problemas específicos (Diretor A, 24/09/07).

A própria criação de um sindicato específico da categoria foi demanda dos próprios trabalhadores do chão de fábrica, com a justificativa de mais atenção e organização para com os problemas dos trabalhadores da indústria de fumo de Uberlândia. Se relacionando mais como uma comissão de fábrica do que propriamente um sindicato, pois se caracteriza como um sindicato de empresa, representa uma única empresa específica em uma determinada região, portanto não tem projeções de crescimento, além de recursos financeiros limitados. A fala do diretor do sindicato é ilustrativa :

Então o sindicato dos fumageiros hoje ele é mais uma comissão de fábrica do que propriamente um sindicato, algumas características desse sindicato impedem que ele seja um sindicato pleno, por exemplo: a base não tem como aumentar, a menos que, a indústria de fumo na região é pequena, não existe plantação de fumo, só existe uma fábrica de cigarros que utiliza fumo importado de outras regiões do país. Então, assim, é uma coisa muito limitada, sem condições de crescer em número, sem condições de crescer

economicamente, sem condições de fazer um trabalho bem maior por conta do isolamento que esta fábrica tem do resto do país. Então, assim, é uma comissão de fábrica com poderes de sindicato, com problemas de comissão de fábrica e com problemas de sindicato (Diretor A, 24/09/07).

Importante salientar a própria conjuntura política e econômica que coincide com o surgimento do SINTRAF, a criação do sindicato específico para a base dos trabalhadores da indústria fumageira está relacionada a mesma época de intensificação da reestruturação produtiva na empresa Souza Cruz S/A, que inicia um processo de enxugamento da produção, fechando várias fábricas pelo país na década de 1990 (Porto Alegre, Petrópolis, Salvador, Belém do Pará, Recife, São Paulo), concentrando a produção em duas regiões específicas, que é fábrica de Uberlândia – MG e a fábrica de Cachoeirinha – RS. Verifica-se que a própria necessidade dos trabalhadores da Souza Cruz de criarem seu próprio sindicato, com a justificativa de melhor representação da categoria acontece por causa da reestruturação da empresa e a conseqüente sobrecarga de trabalho na indústria de Uberlândia. Neste sentido, se justifica a fala de um dos diretores do sindicato:

O movimento surgiu justamente no chão de fábrica... Foi um momento muito oportuno, porque é justamente quando a indústria de fumo no país

começa a se estruturar. A empresa que nós temos na base hoje, que é a Souza Cruz, antes de 94, chegou a ter quase 8 fábricas no país. Eu falo quase porque existia antigamente uma fábrica de charutos também em Petrópolis... E ela começou a fechar fábricas. Na segunda metade dos anos 80, em 85, por exemplo, ela começou a fechar fábricas. Fechou uma fábrica em Porto Alegre, uma fábrica em Petrópolis, em Salvador, Belém do Pará, Recife, São Paulo... Foi fortalecida a produção dessas fábricas, se concentrando mais em Uberlândia e em uma fábrica nova lá no Rio Grande do Sul, numa cidade próxima a Porto Alegre chamada Cachoeirinha. Então isso aí marca a reestruturação dentro de uma das empresas, das maiores empresas de fumo do Brasil... Mas o exemplo da estruturação da Souza Cruz é que leva os trabalhadores paralelamente, além da estruturação da empresa no país, tem a estruturação interna no chão de fábrica, com novos conceitos. Toda aquela coisa da tal da reengenharia, da abertura comercial do Fernando Collor, que fez com que os trabalhadores sentissem a necessidade de uma melhor organização, e aí a fundação de um sindicato próprio (Diretor A, 03/05/07).

No entanto, a criação do SINTRAF apesar de ser justificada pelos diretores como uma necessidade de melhor representação da categoria, é um sindicato que tende-se a manifestar, de acordo com Alves (2006), dentro da tendência do sindicalismo brasileiro nos anos 1990, com uma cultura neocorporativista, por ser um sindicato de empresa. De acordo com Alves:

Constrangido pela constituição exacerbada de um novo e precário do mundo do trabalho, o sindicalismo

submeteu-se à lógica da empresa, perdendo a perspectiva de classe. Deixou-se de lado, sob pressão do capital, os movimentos sindicais de caráter geral e adotou-se o sindicalismo por empresa. Tal mudança da cultura sindical e da política de negociação pode ser vista, por exemplo, 1) na redução da abrangência e do conteúdo das convenções coletivas e 2) na descentralização das negociações coletivas (Alves, 2006, pg. 465).

É neste sentido que afirma-se o corporativismo do SINTRAF, criado pela desvinculação de um sindicato maior, que representava diversas categorias de trabalhadores da área de alimentação e agricultura, para dar início a um sindicato de empresa, com limitação estrutural da própria base por ser apenas uma empresa. Assim, a negociação coletiva que antes – época que os trabalhadores da Souza Cruz eram representados pelo STIAU – abrangia diversas categorias de trabalhadores da alimentação e agricultura, agora acontece apenas com uma categoria específica que é o caso dos trabalhadores da Souza Cruz. De acordo com Alves (2006), são elementos importantes que demonstram a crise da perspectiva de classe. Outro elemento da cultura neocorporativa é a participação dos sindicatos nos problemas da empresa, interferindo na definição de políticas públicas, bem expressado na seguinte carta de um dos diretores do sindicato:

Vimos, pela presente, manifestar nossa preocupação com os rumos do debate sobre o reajuste da tabela do Imposto de Renda. Embora nós também tenhamos interesse que o governo corrija as distorções existentes na tabela do IR ainda este ano, **consideramos equivocada e inoportuna** a proposta do companheiro José Lopez Feijó, presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Folha de São Paulo, 12/05/2004. pág. B12), de se **tentar compensar uma eventual queda de arrecadação do governo federal com aumentos de tributos sobre cigarros e bebidas.** Lembramos aos companheiros que hoje, de cada três cigarros consumidos no Brasil, um é proveniente do mercado ilegal, composto de produtos falsificados e contrabandeados de países vizinhos ou distantes, como a China. Enquanto as indústrias legalmente constituídas no Brasil comercializaram, em 2001, 100 bilhões de unidades, gerando uma receita de R\$ 6,5 bilhões, estima-se que o mercado ilegal tenha faturado nada menos que R\$ 1,9 bilhão, com a venda de 51 bilhões de cigarros. Essa perda de mercado para o produto ilegal representa, para o Brasil, um prejuízo de R\$ 1,3 bilhão em tributos por ano, valor este que daria para alfabetizar 13 milhões de pessoas, construir 33 mil creches ou 130 mil ambulatórios. Hoje, enquanto a indústria brasileira vende um maço de cigarros por R\$ 1,36 em média, o mercado ilegal consegue colocar o produto no mercado por R\$ 0,74. Como a maior parte do preço dos cigarros (cerca de 70%) é referente a impostos, qualquer alteração a mais na (já exagerada) carga tributária terá reflexos perversos para a indústria nacional, que não terá como continuar concorrendo com o produto contrabandeado (Diretor A, 26/05/04).

A carta foi escrita por um dos diretores do SINTRAF e endereçada a Luiz Marinho que na época era presidente da

CUT e José Lopes Feijó que na época era presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que propunham aumentar a carga de tributos sobre cigarros e bebidas para compensar a queda de arrecadação no imposto de renda do governo federal. É patente a própria fragmentação da consciência de classe e de elementos neocorporativos, em que, o próprio diretor do SINTRAF publicamente discorda com seus companheiros sindicalistas para defender os “direitos” da empresa em que trabalha, ao invés, de estarem reivindicando aumento real para a categoria que representam estão discutindo problemas relacionados ao governo federal inserindo-se em instância da burocracia pública.

Em relação a reestruturação produtiva dentro da Souza Cruz, de acordo com os diretores do SINTRAF, a reestruturação da empresa iniciou-se em 1990 seus primeiros passos foi o enxugamento da produção com o fechamento de suas fábricas pelo Brasil e a conseqüente concentração da produção na fábrica de Uberlândia - MG e Cachoeirinha – RS. Logo em seguida, com o fechamento das fábricas da empresa e a conseqüente concentração da produção na fábrica de Uberlândia, a empresa iniciou com um processo chamado de PSN (Programa Sem Nome). Sendo assim, os dois pontos primordiais que se atesta uma

intensificação na reestruturação produtiva da Souza Cruz S/A, pelo que tudo indica foi responsável pela criação do SINTRAF, são o fechamento das fábricas da empresa por todo o país e concentração da produção na fábrica de Uberlândia e o PSN. Estes dois fatores serão trabalhados mais detalhadamente agora.

Como exposto acima, a Souza Cruz em 1990 termina um processo que ela desenvolve a tempos de fechamento de suas fábricas pelo país. O processo não aconteceu de forma espontânea, de acordo com as entrevistas feitas aos diretores do SINTRAF. Este processo começou aos poucos diminuindo gradativamente a produção nas outras fábricas, até que culminou no fechamento de todas elas e concentração da produção em apenas dois lugares: Cachoeirinha/RS e principalmente Uberlândia/MG. Expõe-se duas falas de diretores do SINTRAF explicando o porquê da concentração da produção em Uberlândia:

A explicação geral que nós do movimento sindicato temos pra qualquer empresa, aqui no exemplo brasileiro, é uma busca do ambiente onde haja menor organização dos trabalhadores e um potencial de mão-de-obra qualificada. Daí vem talvez essa necessidade deles né, é um conjunto. Para nós trabalhadores, a visão que nós temos é que eles sempre procuram o local onde a mão de obra é mais barata ou ainda não exista uma organização onde eles possam se instalar primeiro e criar um clima,

criar um sistema de defesa, de barreiras e com isso ganha-se a médio e longo prazo. As empresas como um todo, não só a de fumo, saem ganhando. Fora todos aqueles penduricalhos: o incentivo fiscal, doação de terrenos, essa coisa toda (Diretor A, 03/05/07).

Este é um projeto de reestruturação da própria empresa, da própria Souza Cruz, fechar as fábricas que não tinham para onde expandir, para onde crescer, que eram fábricas obsoletas, com maquinário obsoleto e se concentrou aqui na fábrica de Uberlândia que é grande, tinha espaço, tem área, tinha capacidade de instalação sobrando, de sobra e foi esta razão, tanto é que a receita líquida da Souza Cruz a partir de então teve uma ascensão vertiginosa (Diretor B, 15/10/08).

Logo em seguida o processo de fechamento de fábricas e concentração da produção em Uberlândia, aconteceu, talvez, o maior episódio no sentido da reestruturação da empresa em Uberlândia, conhecido como PSN – Projeto Sem Nome. É um projeto de produção ininterrupta, em que a empresa mantém seu funcionamento vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana. Antes da implementação do PSN a Souza Cruz trabalhava em uma jornada de cinco dias por semana, sendo que a empresa e os trabalhadores paravam no final de semana. Com a produção ininterrupta os trabalhadores passaram a trabalhar inclusive feriados e a empresa agora fecha apenas seis vezes ao ano. De acordo com um dos diretores do sindicato:

A reestruturação produtiva da Souza Cruz teve início nos anos 90 bem no início, em 1990. Eles fecharam as 6 fábricas no Brasil e centralizou a produção na fábrica de Uberlândia e isso começou a partir de 1990, 1990 não, minto, foi 1992. Através de um programa que eles chamavam de PSN – Projeto Sem Nome. Eles foram fechando sucessiva e sistematicamente todas as fábricas que tinham no Brasil e foram centralizando na fábrica de Uberlândia. Eles fecharam fábrica de Salvador, Recife, Porto Alegre, São Paulo, Belém, Rio de Janeiro e depois eles fecharam uma fabricazinha pequenina em Petrópolis que fabricava charutos e cigarrilhas. Só que esta produção não veio para Uberlândia, porque nós nunca produzimos cigarrilhas e charutos, parece que eles venderam as máquinas deles. Hoje são duas unidades produtivas Cachoeirinha e Uberlândia, a de Cachoeirinha não trabalha em programa de PSN (Diretor B, 15/10/08).

O importante a salientar foi como este programa foi instalado na empresa. Primeiro, o PSN que é um programa de produção ininterrupta, só pode ser implementado de acordo com a legislação vigente por dois motivos, quais sejam: interesse público, como o caso de hospitais, e, necessidade técnica, como é o caso de indústrias siderúrgicas que não podem desligar os fornos. Assim, iniciou-se na unidade produtiva de Uberlândia da Souza Cruz em 1994 uma negociação coletiva com os trabalhadores. O engodo utilizado pela empresa foi eficaz, pois concedeu inúmeros benefícios e aumentos reais além de aumentar em grande escala o

número de empregados da Souza Cruz S/A, pois a maior parte de sua produção se concentrou em Uberlândia, e estes benefícios e aumento do emprego na cidade, foi nas palavras de um dos diretores “o canto da sereia”, pois diminuiu o poder do sindicato com sua base, que aceitou os benefícios imediatos oferecidos pela empresa, exemplificando pela seguinte fala:

Ele foi instalado basicamente da forma que eu estou te falando, eles ofereceram uma vantagem salarial para os trabalhadores, para seduzir os trabalhadores para eles aceitarem o programa e foi feito um acordo com o sindicato na época, o sindicato resistiu bastante a implantação do PSN porque nós sabíamos que os trabalhadores perderiam seus postos de trabalho no Brasil na época, a Souza Cruz tinha uma base de 20.000 empregados e com esse programa ela reduziu para 5.000/6.000 mas só que o sindicato não conseguiu segurar a peteca porque ela seduziu o pessoal com uma coisa poderosa que chama dinheiro, imagina o seguinte, o pessoal que trabalhava a noite, trabalhava na terceira turma, era mais ou menos nesta proporção o cara ganhava cem no mês seguinte passava a ganhar trezentos e cinquenta, ou seja, quem é que segura isto?! Trezentos e cinquenta não, duzentos e cinquenta, eles tiveram aumento nominal no salário em torno de 150%. E o pessoal que trabalhava no primeiro e no segundo turno tiveram uma faixa ai de 80% de correção salarial, porque esta diferença com o pessoal da terceira, da segunda e da primeira turma? Porque o pessoal da noite trabalhava menos, trabalhava só cinco horas por causa do horário noturno, então com o aumento da carga horária, mais os aumentos oriundos de todo o processo negocial,

somando isto tudo com a carga horária e os benefícios que vieram agregado rendeu 150% pro pessoal da terceira turma e o pessoal da primeira e segunda turma na faixa de 80% (Diretor B, 15/10/08).

Agora com o decorrer do tempo a partir de 96 com a redução de jornada do trabalho isto custou caro para os trabalhadores, porque a proposta do sindicato era mudar a escala de trabalho de 6-2 para 4-2, a empresa veio com a proposta de 6-2 para 6-3, a proposta do sindicato era trabalhar quatro dias e folgar dois sem redução de salários e a proposta da empresa foi o contrário e mesmo assim os trabalhadores quiseram, eu estava a frente do processo de negociação até o Vincentinho que era presidente da CUT nacional participou deste processo, chegou um momento que a empresa não queria mais conversar com o sindicato, não queria conversar mais comigo porque tinha os trabalhadores a favor, os trabalhadores estavam fazendo um abaixo-assinado lá no chão de fábrica e trazendo aqui para o sindicato, para o sindicato convocar uma assembléia para eles aceitarem o que a empresa estava propondo e eu peitei, peitei a empresa, peitei os trabalhadores e ainda consegui colocar mais dinheiro no bolso deles, mais um salário para poder compensar o prejuízo que eles estavam tendo. Ai que aconteceu, a empresa propôs reduzir a jornada para a escala 6-3, mas ai nós tínhamos uma inflação de 15.28% no período, o sindicato estava querendo trocar a redução da jornada pela inflação, porque a empresa teria que contratar mais 150 pessoas, ou seja, era uma troca justa, ia estar atendendo socialmente uma reivindicação dos trabalhadores e por outro lado estaria criando mais 150 postos de trabalho, era uma troca justa, mas ai a empresa não aceitou, a empresa propôs reduzir a jornada de trabalho mas ai ela não concedia a inflação que era os 15.28%, uma redução de mais 10% nos salários

e um regime de trabalho 6-2 quando você trabalhava aos feriados você recebia aquele dia como hora extra, isto correspondia em torno de 6% nos salários do pessoal. Então o que aconteceu, o pessoal perdeu a inflação que era 15.28%, mais 6% deste mecanismo e mais 10% de redução, custou caro para mudar de 6-2 para 6-3, isto resultou em quase 32% do salário, ai o sindicato bateu de frente com a empresa, mas não teve jeito os trabalhadores de novo foram a favor da proposta da empresa, o tamanho dos problemas sociais que as pessoas estavam tendo naquele esquema de trabalhar seis dias e folgar dois, e a empresa estava tendo muito problema de falta, produtividade, participação e foi por isso que eles aceitaram a negociar com o sindicato essa mudança na escala. Daí quando a proposta da empresa veio a mesa o sindicato já não quis mais e preferiu manter a escala 6-2 que os prejuízos eram muito grandes, mas infelizmente os trabalhadores quiseram, eu mobilizei federação, confederação, CUT nacional neste processo e não consegui (Diretor B, 15/10/08).

Em 1994, quando PSN foi implementado, tinha sido acordado que de dois em dois anos seria reaberta a discussão para analisar os efeitos sobre os trabalhadores, porém em 1996 quando chegou a época de renegociar aparece a surpresa, a Souza Cruz conseguiu que o PSN se tornasse lei através de decreto presidencial no governo de Itamar Franco, o que demonstra a capacidade de lobby e barganha política da empresa, que é capaz de conseguir um decreto presidencial específico para seus interesses. Os trabalhadores não puderam fazer mais

nada, e pelo visto nem o sindicato. Os principais danos do PSN foram a sobrecarga de trabalho e a quantidade de desemprego que causou, pois posteriormente vamos analisar como a empresa se reestrutura prometendo mais empregos, mas que com o tempo vai enxugando a produção. Na visão do sindicato a perda para os trabalhadores foi imensa:

Infelizmente o resultado para a empresa foi fantástico em termos econômicos, para a classe trabalhadora foi um desastre, você eliminou 15.000 postos de trabalho, e posto de trabalho que causa desemprego estrutural e isso não volta nunca mais, está perdido. Agora para os trabalhadores locais na época houve um acréscimo da mão de obra, para Uberlândia em si houve um acréscimo na mão de obra e posteriormente quando nós renegociamos isso em 96 com a Souza Cruz teve mais um acréscimo na mão de obra em torno de 150 postos de trabalho, mas aí eles continuaram a reorganizar a engenharia produtiva deles aqui, o processo continuou, aí hoje nós estamos em torno de 1040/1050 trabalhadores, mas só que a capacidade instalada da fábrica não está a pleno vapor, nós estamos aí com uns quarenta por cento da capacidade da fábrica parada hoje em função de outros fatores que é a questão de exportação de cigarros (Diretor B, 15/10/08).

Ao que parece mesmo os diretores concordando com a sobrecarga de trabalho com o regime de produção ininterrupta, o PSN que iniciou em 1994 ainda permanece até o fim da pesquisa, e deixou de ser

ponto de contestação por parte do sindicato.

Destarte, a intensificação da reestruturação produtiva na unidade produtiva da Souza Cruz em Uberlândia iniciou-se com estes dois fatos preponderantes: fechamento das fábricas pelo Brasil e centralização da produção; e PSN. Porém, outras mudanças típicas do toyotismo foram sendo implementadas acarretando sérios problemas para a organização sindical e para a vida social dos trabalhadores, como a flexibilização dos contratos de trabalho, o trabalho em equipe, a remuneração flexível, programa de qualidade e etc.

Em relação ao trabalho em equipe e a remuneração flexível, são fatores importantes, pois, de acordo com Alves (2006) o impacto na subjetividade da força de trabalho é perverso. Na Souza Cruz o trabalho em equipe foi implementado na década de 2000, mais especificamente em 2004 atendido pela denominação de AUGE<sup>5</sup> (autogestão). É um modelo de gestão em que um grupo de pessoas (trabalhadores do chão de fábrica) formam uma equipe para tomar decisões operacionais e de planejamento de atividades tendo que cumprir metas pré-

---

<sup>5</sup> A esse respeito consultar o trabalho de monografia de Andréia Farina de Faria (2007) do curso de ciências sociais da Universidade Federal de Uberlândia no âmbito do GPTES.

estabelecidas. O trabalho em equipe é uma forma eficaz de gestão para o capital com um poder eficaz de cooptação dos trabalhadores que passam a sentir parte do processo produtivo e tornam-se clientes internos, “vigilando e punindo” seus próprios colegas de trabalho, uma vez, que a meta a ser cumprida é coletiva e a dispersão de uma pessoa da equipe afeta todos, além de atribuir novas tarefas e responsabilidades aos trabalhadores. As novas atribuições aos trabalhadores ficam bem ilustradas nesta fala:

Por exemplo, antigamente existia a hierarquia, você tinha um supervisor; antigamente tinha muito ex-sargento do exército nessa fábrica, pessoal do exército, sempre foi ligada aos militares. Tinha um que era o chefe de lá, o cara era engenheiro, tinha curso superior, muitos aqui da UFU<sup>6</sup>, mas era sargento do exército...aquela coisa, tinha vários. Ai o que acontecia? Esse camarada era o chefe geral do setor, tinha trocentos chefes, ai veio uma mudança “agora vamos reduzir os chefes, vamos começar a dar atribuições para o próprio trabalhador; vamos pegar os técnicos, o pessoal de nível médio e começar a dar tarefas para eles que é do gerente”; marcar férias, distribuição de serviços no setor, aquela coisa. Começou a passar a responsabilidade de organização do trabalho para o trabalhador, até nós chegarmos numa loucura que tem hoje lá chamada AUGÉ, que é auto gestão, ou seja, o trabalhador além de operar a máquina lá o dia inteiro cuidando de qualidade, fazendo pedido de matéria prima, abastecendo e desabastecendo, controlando a máquina, concertando e trocando pequenas peças, que através

do treinamento técnico ele aprendeu a fazer assimilando o serviço que era do mecânico para reduzir a quantidade de mecânico. Hoje, o camarada tem que entender um pouco de administração, da organização do setor, de orçamental e é tudo dado treinamento, palestra direto; para ele pode chegar e a cada temporada um vai cuidar do orçamento do setor, ai ele tem que fazer o serviço dele e ainda não sei que hora ele arruma tempo, que com certeza tem muita gente levando serviço para casa pra poder estar analisando planilha, quem é que vai tirar férias no mês tal, no dia tal, ou seja, é o trabalhador assumindo a fábrica... Isso em tese, porque a decisão da quantidade de produção, quantos contratar, isso ai a empresa não deixa a gente decidir, não deixa o trabalhador com quanta mão de obra ele precisa fazer aquele serviço, ela só diz: “eu preciso desse volume” e entrega na mão do camaradinho e ele se sente muito importante dizendo: eu tenho que dar conta disso aqui (Diretor A, 03/05/07).

A remuneração flexível é outro fator fundamental em que diz respeito a sobrecarga de trabalho, a captura de subjetividade do trabalhador e a debilitação da política sindical, pois, de acordo com Alves (2006), o crescimento da parcela variável de remuneração contribuiu, como estímulo, para envolver os trabalhadores na lógica do capital. Na Souza Cruz a remuneração flexível acontece pelo PNR (Participação no Resultados), os trabalhadores podem chegar a ganhar 2.5 salários a mais de acordo com o cumprimento das metas, que envolve qualidade, produtividade, absenteísmo,

<sup>6</sup> Universidade Federal de Uberlândia.

acidente de trabalho, etc. Vale ressaltar que é uma técnica de envolvimento e cooptação do trabalhador muito grande, pois este para ganhar mais tem que ter o melhor desempenho na produção possível, além de que parte do resultado é coletivo, levando o trabalhador a “vigiar e punir” o seu companheiro de chão de fábrica. Fato interessante narrado por um dos diretores do sindicato, é que os trabalhadores muitas das vezes vão trabalhar doentes ou quando machucam na fábrica escondem seus ferimentos, pois senão serão afetados no PNR além de prejudicar seus colegas de trabalho. A meta do PNR para ganhar 2.5 salários a mais nunca foi alcançada até o término desta pesquisa, apesar de passar próximo do máximo. O único papel do sindicato em relação ao PNR é discutir com a empresa os índices cobrados para o cumprimento de metas. Em relação ao cumprimento de metas do PNR:

Começa assim, “nós vamos avaliar 4 requisitos: o volume de produção, o absenteísmo, a eficiência e a qualidade”, ai um ano ou dois seguintes “agora nós vamos avaliar, nós vamos acrescentar aqui despesas”, ou seja, o trabalhador agora vai ter que se preocupar com despesas; e uma palavrinha dessa –despesa-, representa no chão de fábrica e na ação do trabalhador muita coisa, muita informação que ele precisa adquirir e interagir entre os diferentes órgãos dentro da empresa, até em setores. No ano seguinte ai vem “nós vamos tirar a qualidade porque ele é muito impreciso, vamos aferir um item, mas

ele é muito impreciso, nós precisamos aferir dois itens”, no ano seguinte “ a despesa esta muito desfocada, nós precisamos desdobrar a despesa”, então de um item que a gente controlava, passamos a controlar dois, três, quatro, ou seja, o último por exemplo no ano passado, ela chegou pra gente e disse “não da pra gente controlar a qualidade só com base na aferição local, na tomada de dados local; nós precisamos também de envolver a satisfação do consumidor. Então, nós vamos dividir o item que tem peso 20 em 10 para o mecanismo de normal que nós tínhamos, que é tomar os dados na própria máquina, no próprio produto aqui localmente e vamos também levar em conta as reclamações; número de reclamações por milhão de unidades vendidas (Diretor A, 03/05/07).

Aproveitando a fala acima sobre o processo de qualidade da empresa, houve uma mudança na política de qualidade da Souza Cruz com a intensificação da reestruturação produtiva, pois antes o controle de qualidade se dava no final do processo, atualmente (até o fim dessa pesquisa) o controle de qualidade acontece em tempo real, como verifica-se na fala de um dos diretores:

A política de qualidades sempre existiu né, os agentes da qualidade que foi a partir da reestruturação produtiva, um dos tópicos é a qualidade em tempo real né, que antes com que era o processo, você fazia, fabricava e depois monitorava a qualidade, hoje é em tempo real, para ser em tempo real tem que ser o próprio trabalhador, faz parte do processo de reestruturação produtiva (Diretor C, 04/09/08).

Este processo de medição da qualidade em tempo real, ou seja, no mesmo momento que o produto está sendo produzido, acarreta mais acúmulo de trabalho para o trabalhador de chão de fábrica, pois agora tem que ficar atento aos índices de qualidade em tempo real, o que não acontecia antes. Este fato pode ser relacionado à falácia da qualidade total (Antunes, 2006) em que o produto tem a taxa decrescente do valor de uso para aumentar a velocidade de valores de troca:

Quanto mais “qualidade total” os produtos devem ter, menor deve ser seu tempo de duração. A necessidade imperiosa de reduzir o tempo de vida útil dos produtos, visando aumentar a velocidade do circuito produtivo e desse modo ampliar a velocidade da produção de valores de troca, faz com que a “qualidade total” seja, na maior parte das vezes, o invólucro, a aparência ou o aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado. A “qualidade total”, por isso não pode se contrapor à taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias, mas deve adequar-se ao sistema de metabolismo socioeconômico do capita, afetando desse modo tanto a produção de bens e serviços como as instalações e maquinarias e a própria força humana de trabalho (Antunes, 2006).

Assim, à falácia da qualidade total pode-se acrescentar que com a técnica de qualidade em tempo real o trabalhador agrega mais de tarefas no processo produtivo, ocasionando acúmulo de tarefas

que se demonstram contraditórias ao se falar de qualidade, contradições essas exemplificadas na fala do diretor do SINTRAF:

O negativo da qualidade é que o pessoal exige um produto bom, mas não dá tempo para você exercer essa qualidade, ou seja, o produto tem que ter esse padrão se não tiver não serve, mas para eu ter esse padrão vai depender do que, parar equipamento, fazer limpeza, fazer uma série de atividades para estar melhorando isso, só que eu tenho que entregar aquele produto naquele padrão, mas eu sei que eu vou ser cortado pela produtividade, a eficiência da máquina tem que ser aquela, então o cara fica entre a cruz e a espada, se eu paro para melhorar a qualidade vão chegar aqui e perguntar o que que aconteceu com a eficiência, o sujeito fica assim em conflito constante né, isso acaba jogando um contra o outro né (Diretor C, 04/09/08).

Portanto, conclui-se que o controle da qualidade é mais uma forma de precarização e sobrecarga do trabalho no chão de fábrica, e a máxima empresarial de qualidade total não passa de uma falácia, seja pela taxa decrescente de utilização do valor de uso, seja pela sobrecarga de trabalho.

Os processos de terceirização e trabalho temporário também são característicos do processo de reestruturação produtiva, a flexibilização da jornada de trabalho é hoje o grande desafio para a organização tradicional do

sindicato, pois acaba com a forma tradicional de organização sindical, de todos os trabalhadores da indústria com vínculo e contratos de trabalhos iguais com a empresa. A terceirização tem como pressuposto reduzir os direitos trabalhistas, precarizando o trabalhador uma vez que este não possui vínculo direto com a empresa pela qual presta serviço e principalmente reduz a base dos sindicatos pelo fato destes trabalhadores terceirizados não serem em grande parte representados pelo sindicato específico da empresa, fato que pode ser observado explicitamente no SINTRAF, uma vez que, este não representa os trabalhadores terceirizados da Souza Cruz, apenas em situações bem específicas.

O processo de terceirização na Souza Cruz inicia-se no final da década de 1990 para o começo da década de 2000, a princípio o processo envolveu parte da produção e de serviços auxiliares:

Se hoje nós temos 1.110 trabalhadores e já chegamos a ter 900..., esse número de trabalhadores esta se recuperando agora em 12 anos. Se for verificar direitinho houve um corte de 50% no contingente de 94/95. Ai vem todo um processo, onde a terceirização é um dos responsáveis pela diminuição do número de trabalhadores na base. Vem toda aquela reestruturação, reengenharia, mudança de layout, novos equipamentos, máquinas modernas, e a própria distribuição de tarefas, o acumulo de tarefas, o treinamento, muito treinamento em

cima do trabalhador que foi assimilando mais tarefas no dia-a-dia. Tudo isso deu esse impacto muito grande de ganho de produtividade na empresa, que resultou na demissão de quase 50% do quadro, e hoje ela tem uma capacidade produtiva muito grande, igual ao que era antes com metade dos trabalhadores. Do ponto de vista da ciência pura, da capacidade do ser humano isso é interessante, você conseguir realizar trabalho com pouca gente. Nós fazemos um esforço para tentar entender isso. Como ciência é uma questão rudimentar, agora, do lado da ciência social, da geração de emprego, distribuição de renda é um dos exemplos que tem contribuído com o atraso no país (Diretor A, 03/05/07).

Foi logo no início da reestruturação produtiva, no começo dos anos 2000, já começou com a terceirização, essa é a primeira etapa, depois a diminuição de cargos, de chefia. Alguns da terceirização, por isso que o Ministério Público conseguiu vê isso, algumas funções, porque a terceirização no conceito legal é permitida, mas apenas para as atividades meio não para atividades fins, você vê que alguns trabalhos foram retirados de atividades fins, foram criados para depois serem terceirizados, na verdade eles estavam na atividade fim, o Ministério Público percebeu isso, demorou, mas percebeu (Diretor C, 04/09/08).

Apesar do processo produtivo assim como os serviços auxiliares terem sido terceirizados, apenas este último continua, pois até o momento de finalização dessa pesquisa o Ministério Público entrou com uma ação contra a empresa pedindo o processo de desterceirização, pois apenas as atividades meio podem ser terceirizadas e não

atividades fim, o que obrigou a Souza Cruz desterceirizar boa parte de seu processo produtivo e permanecer apenas com os serviços auxiliares terceirizados, como jardinagem, restaurante, segurança. Fato importante é que apesar do SINTRAF ser contrário ao processo de terceirização o processo desterceirização ocorreu pela ação única do Ministério Público e não pela ação do sindicato, como verifica-se na fala a seguir:

Nós temos um histórico de reação, inclusive nós pedimos a interferência do Ministério Público em algumas situações. Nós tivemos que ir à Belo Horizonte, para a empresa apresentar alguns documentos da terceirização. Mas o fato principal que serviu de resistência mesmo a terceirização partiu do Ministério Público, foi uma ação do Ministério do Trabalho acionando o Ministério Público que originou numa negociação entre a empresa e o Ministério Público concordando em desterceirizar algumas atividades. A única ação do sindicato foi de resistência e de apoio, mas nunca houve uma ação concreta ou legal ou de mobilização. Nunca teve, apenas apoiamos o Ministério Público e fomos arrolados como testemunha do M.P (Diretor A, 17/05/07).

Pelo processo de terceirização analisa-se a postura do sindicato em relação aos trabalhadores terceirizados, tendo como uma das características a redução de representatividade da base dos sindicatos, o processo de terceirização envolve a heterogeneidade da força de

trabalho (Antunes, 2006) e um novo paradigma político para a representação sindical. Os diretores do SINTRAF reconhecem a incapacidade do sindicato de representar estes trabalhadores terceirizados, porém tentam ao menos dar uma direção política a estes trabalhadores, auxiliando em questões jurídicas, intervindo em seus sindicatos específicos ou intervindo na luta de benefícios para estes. De acordo com as falas dos diretores:

É alvo de diversas discussões, o sindicato queria saber para poder organizar, é lógico que a empresa percebe isso né, nós nunca fomos comunicados, eventualmente aconteceu de pagar uma premiação, dar seguro saúde por mais três meses, uma ação emergencial com participação do sindicato, mas nunca foi negociado não, sempre correu atrás... Eles estão a frente e a gente atrás (Diretor C, 04/09/08).

Olha, nós não representamos os trabalhadores terceirizados, tem sindicatos específicos que representam eles, isto ai é no nosso entendimento um dos grandes prejuízos do processo de terceirização para a organização sindical porque você pulveriza ela, mas a gente tem dado assistência a estas pessoas, toda pessoa que vem a gente tem orientado e encaminhado para o sindicato que representa ele e a grande maioria nem sabe qual é o sindicato que representa, eles vem atrás da gente, porque é um sindicato que está presente na porta da fábrica, distribuindo boletins, então eles tem a gente como referência, ai que que o sindicato faz, o sindicato procura a empresa e fala que está acontecendo

isso, isso e isso na empresa tal, isto já aconteceu diversas vezes, nós intercedemos e resolvemos o problema (Diretor B,15/10/08).

O que houve foi negociações mais isoladas, quando um grupo de pessoas que atingiram era muito grande, o sindicato conseguiu negociar com a Souza Cruz alguns benefícios com as pessoas que estavam sendo desligadas, como prolongamento da assistência médica, alguns meses, curso de qualificação profissional que foi aplicado para essas pessoas, mais alguns ganhos econômicos que eu não me lembro bem de memória. Mas não foi em todo processo de terceirização que houve participação do sindicato, conseguimos participar de alguns como enfrentamento mesmo, nós sabíamos que ia desligar oitenta pessoas, ué mais como desligar oitenta pessoas? Mas e ai como vai ficar estas pessoas? Ai o sindicato foi para cima, mas se dependesse da iniciativa unilateral da empresa, ai a Souza Cruz demitia e pronto acabou (Diretor B,15/10/08).

Outro processo que se torna agudo com a reestruturação produtiva e contribui para a heterogeneidade da força de trabalho, além de sua precarização levada ao extremo é a contratação de trabalhadores temporários. Estes além de estarem trabalhando com tempo de contrato determinado, recebem menos que os trabalhadores padrões, e não possuem quase nenhum, ou nenhum benefício. Na pesquisa realizada com os diretores da Souza Cruz atesta-se que a empresa utiliza dois tipos de trabalhadores temporários, dependendo da função que será exercida:

trabalhadores com pouca qualificação que praticarão atividades que não necessitam de conhecimento técnico ou trabalhadores qualificados, que chegaram a trabalhar na empresa antes. De acordo com os diretores do SINTRAF:

A empresa utiliza-se do trabalho temporário. Ela contrata o trabalho temporário e também contrata terceiras que utilizam trabalho temporário. Nós temos hoje lá uma empresa que se chama Staff que em algumas épocas do ano tem até 160/150 trabalhadores lá... Na fabricação, montagem de equipes promocionais. Por exemplo, precisa colocar um cartãozinho explicativo, alguma coisa no produto, a máquina não faz isso, tem que ser feito manualmente. Então para montar estojo de carteira de cigarro, não tem máquina, não seria econômico fazer uma máquina só para fazer isso (Diretor A, 17/05/07).

Atualmente a Souza Cruz utiliza o trabalho temporário, nestes picos sazonais de produção tem tido atualmente estes contratos, apesar tem cinquenta pessoas na fábrica com contratos temporários de nove meses me parece e a gente tem conseguido alguma coisa para essas pessoas, cesta básica que no contrato inicial deles não existia e hoje tem (Diretor B, 15/10/08).

Aqui, o SINTRAF tem a mesma postura que para com os trabalhadores terceirizados, não os representam legalmente, porém tenta dar uma direção política conseguindo alguns benefícios para estes trabalhadores. Mas apesar dos diretores do sindicato concordarem que o

trabalho temporário é "uma tristeza" estes atribuem a responsabilidade ao governo ou a falta de apoio da base e não assumem uma postura como se fossem uma vanguarda política a frente de um mecanismo tradicional de representação da classe trabalhadora. Um fato constatado na utilização do trabalho temporário é que para as atividades de pouca ou nenhuma qualificação, ou seja, atividades não ligadas à utilização de equipamentos de alta tecnologia, observa-se uma preponderância de trabalho feminino.

Em relação ao trabalho feminino faz-se necessário desmistificar a homogeneidade da classe operária, afirmando que as relações de trabalho são portadoras das relações de gênero (Lobo, 1991). De acordo com Antunes (2006):

A divisão sexual do trabalho se realiza categorizando as atividades humanas em atividades exclusivamente femininas ou exclusivamente masculinas, dependendo do grau de sensibilidade, emoção e subjetividade utilizado, ou de racionalidade, competitividade e frieza despendidos. Qualidades que são polarizadas na figura do homem e da mulher (construção de gênero arbitrária), sendo diametralmente opostas. A divisão sexual do trabalho operada pelo capital dentro do espaço fabril, geralmente as atividades de concepção ou capital intensivo (desenvolvimento tecnológico) são de trabalhadores masculinos, enquanto que as atividades de trabalho intensivo (menos qualificação, mais precarizado) são destinadas às mulheres (pg. 105).

É neste sentido que a fala do diretor do SINTRAF ilustra a teoria acima:

Mais a mão- de- obra feminina. Delicadeza de manuseio né, porque não manuseia o produto em si, manuseia-se embalagens que não podem amassar... A desvantagem que eu vejo no trabalho temporário, aquelas mulheres... O contrato delas é uma tristeza. Veja bem, elas fazem um contrato de três meses com a empresa Staff para trabalhar na Souza Cruz..... O sistema de contrato daquelas moças lá é uma coisa assim sabe...é apenas uma vã esperança, dá uma pequena esperança, um pequeno alento, porque faz um contrato de 3 meses e eles não trabalham os 3 meses seguidos. Trabalham 10 dias, aí vão para casa, daí mais um mês ou 2 são chamadas de novo pra trabalhar mais 15 dias até completar 90 dias de trabalho efetivo, completado esse aí que o contrato está encerrado, ou seja, o trabalho de 3 meses pode ser executado em 3 meses, 7 meses ou 1 ano; não é tempo corrido; elas recebem de forma parcial, por dia, pelo tempo trabalhado. Então é assim que elas trabalham né, são contratadas por 3 meses, mas exercem esse serviço em 3 ou 12 meses...e depois que completam os 3 meses elas não podem ser recontratadas por mais 3 meses, vão ter que esperar um ano para poderem ser contratadas novamente por esse sistema. Durante esse período elas tem que se virar, procurar outros tipos de trabalho né. Então é muito moderno para uma economia que não tem abundância desse tipo de contrato, que é um ponto né. Ninguém tem preguiça de trabalhar ou questiona os contratos só por questionar. Se você trabalhasse 3 meses para uma empresa, recolhendo INSS, e terminado isso você pudesse trabalhar 3 meses para outra, depois para outra, seria uma forma de ter um trabalho né, É como eu digo, se todos trabalhassem, a gente teria como discutir numa outra situação de pleno emprego os tipos de contrato. Só que essas formas de

contrato criativa aparecem assim isoladamente, e a pessoa que trabalha 3 meses tem que ser um superman para ficar esperando uma outra oportunidade. O que eles ganham nesses 3 meses é piso, é salário mínimo, a diferença é 6 reais acima do salário mínimo, então é uma das desvantagens esse tipo de contrato (Diretor A, 17/05/07).

Constata-se que há uma relevância de mulheres no trabalho temporário que exige nada ou pouca qualificação, assim comprovando-se a divisão sexual do trabalho dentro da fábrica. A princípio para os trabalhadores estáveis tanto homens quanto mulheres ganham a mesma quantidade na mesma função, porém a diferença é atestada nos tipos de trabalho mais precarizados – os trabalhos temporários.

A visão dos diretores do sindicato a respeito da reestruturação produtiva é em grande parte negativa, de acordo com eles a reorganização da produção na empresa houve maior sobrecarga de trabalho, desemprego e perdas salariais significativas. O ponto mais comum entre eles foi a questão do desemprego, de acordo com os próprios diretores:

Mas de certa forma do ponto de vista social, produtivo para empresas é um grande negócio, para os trabalhadores é prejuízo, para as organizações sindicais/sociais estes métodos são bem perversos, eles detonam com a organização da sociedade, com baixos salários e isto diminui muito a qualidade de vida das pessoas, Brasil é

um grande exemplo disso né, que você tem um grande contingente da população vivendo em favela, que não são bandidos, nem marginais, são trabalhadores. Então, a reestruturação produtiva eu acho que ela não vai desenvolver o país socialmente, não vai desenvolver país nenhum em canto do mundo socialmente, muito pelo contrário ela só vai é concentrar pobreza mesmo e os problemas sociais. Agora a gente tem que se adequar é prô enfrentamento, e o movimento sindical não só no Brasil, mas no mundo todo anda meio a reboque disto tudo... No primeiro momento desemprego, no segundo momento rotatividade, ele enxugou para um patamar mínimo, operacional, para ela atingir a produtividade, e o segundo momento com esse contingente que sobrou teve que fazer a rotatividade para trocar os salários (Diretor B, 15/10/08).

A partir do momento que a reestruturação produtiva ela aumenta a massa de desempregados isto tem um impacto sobre a família dos trabalhadores, você imagina um pai de família desempregado, tendo que educar, medicar, alimentar, vestir, divertir uma família...daí eu acho que este processo de favelização principalmente nas grandes cidades, favela eu acho que é o grande exemplo que a gente tem e qual o exemplo disso sobre as famílias, precarização das condições de vida geral (Diretor B, 15/10/08).

A seguir apresenta-se uma tabela para consulta do enxugamento da força de trabalho na unidade produtiva da Souza Cruz em Uberlândia:

Tabela 1- Evolução do Número de Trabalhadores na Souza Cruz S/A Uberlândia no período: 1995 - 2004

A	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2
n	9	9	9	9	9	0	0	0	0	0
o	9	9	9	9	9	0	0	0	0	0
	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4
F	2.	2.	2.	2.	1.	1.	1.	1.	8	8
u	0	0	1	0	6	4	0	0	5	3
n	4	6	7	8	3	1	2	4	5	0
c.	5	2	7	4	0	2	7	5		

(Fonte de Pesquisa)

Observa-se que o número de funcionários de 1995 a 1998 tem uma certa estabilidade e encontra-se nos maiores patamares de emprego do período analisado, este fato se dá devido ao PSN que inicia-se em 1994 e pela necessidade e também por acordos coletivos com os trabalhadores a empresa aumenta seu contingente de força de trabalho. (Agora), A partir de 1999 até 2004 há uma diminuição gradativa dos quadros de funcionários devido ao processo de reestruturação da empresa que envolveu o acúmulo de tarefas por mudanças organizacionais e técnicas utilizando cada vez menos trabalhadores e as terceirizações. O desemprego promovido pela Souza Cruz foi grande, fechou fábricas em todo o país concentrando a produção em duas regiões. À principio, houve aumento da força de trabalho, , mas

hoje opera-se com a quantidade mínima de trabalhadores.

O enxugamento dos quadros da empresa e as novas mudanças técnicas e organizacionais aumentaram, o que para os diretores do sindicato foi e continua sendo o maior prejuízo para os trabalhadores de chão de fábrica – a sobrecarga de trabalho. De acordo com os próprios diretores:

Sobrecarga de trabalho, essa é impressionável né, aumentar a produtividade com menos pessoas, a gente teve uma sobrecarga de trabalho. Em outros tempos essa sobrecarga ia representar uma reação negativa por parte dos trabalhadores, eles iam se opor a isso, mas como ela não veio só assim, ela veio sobre uma série de nuances, você faz parte de uma equipe, você é sócio de uma empresa, você é o colaborador, seu trabalho depende do quanto você está envolvido nisso, aquela sutileza né, o trabalhador vigiando o próprio trabalhador, você não vê mais aquela personificação, você não vê aquele cara que te bate né, de repente é teu colega que está se policiando, você faz parte de uma equipe, então isso constrangeu muito os trabalhadores, ele aceita mais passivamente... O reflexo disso na família é que ele fica estressado dentro do trabalho, ele tem pouco tempo, porque a empresa transcendeu o portão da fábrica, os teus problemas hoje você leva ele para casa, não é como antes, você saía da empresa e deixava para lá, hoje não, quando você volta tem que estar pensando, então seu pensamento está todo dentro da empresa (Diretor C, 04/09/08).

É a sobrecarga do trabalho, pros trabalhadores que ficaram. Os que não foram pegos pela demissão, os que ficaram é justamente o acúmulo de tarefas (Diretor A, 03/05/07).

No entanto, apesar dos diretores concordarem que a reestruturação produtiva só acarretou ônus social, estes possuem uma relação muito passiva em relação ao enfrentamento com a empresa, na fala deles próprios, o movimento sindical está “a reboque” dos acontecimentos hoje, e é neste sentido que podemos analisar a própria relação sindicato/base, pois os diretores do SINTRAF culpabilizam a própria base de passividade e assim justificam sua passividade frente à empresa:

A empresa se aproximou, ela tinha um modo de tratamento com os empregados que era fácil para o sindicato, o presidente da empresa ele era agressivo... Com a reestruturação esse perfil foi mudando, começou a questão de trabalhar em equipe, já não tem mais o preposto... a empresa foi cooptando os próprios empregados falando – olha, nós somos uma equipe – com esse tipo de discurso, então o inimigo não ficou tão visível, o sindicato era fácil de apontar as coisas, começou a disputar a subjetividade... – será que realmente ela me faz mal? Será que isso não é necessário? – começou a pensar da maneira que está a empresa, então para a gente ficou mais difícil se aproximar ou usar o mesmo discurso que usávamos antigamente para tentar conversar com essas pessoas, só tem um momento que a gente consegue, que é nessa época, quando se fala a questão do salário, mas assim, é por pouco tempo (Diretor C, 04/09/08).

Olha, nós ficamos apagando incêndio ai né, coisa que nós participamos intensamente no sentido de ficar

apagando incêndio, porque eu já te disse ai várias vezes, o sindicato foi, enfrentou de forma consciente, de forma política, observando todos os aspectos políticos e sociais que tinha esta reestruturação produtiva dentro da Souza Cruz, não só na Souza Cruz mas no geral e a gente não conseguiu frear. Ao menos porque no caso específico da Souza Cruz os trabalhadores se posicionaram a favor da empresa e contra nós, e com relação a sociedade o que nós pudemos dar sustentação, suporte para outros sindicatos que estão enfrentando a mesma situação a gente fez, só que também não conseguimos segurar (Diretor B, 15/10/08).

Foi o que eu falei no início, a gente vê com resistência, que não é bom para o pessoal, porque tem redução nos postos de trabalho, tem redução no nível salarial, tem maior número de exigência profissional, maior sobrecarga de trabalho, a gente não vê com bons olhos não. Mobilizar através de ações políticas muito pouco, faz informativo, conversa com o pessoal na fábrica, informa o que está acontecendo com o pessoal, mostra que isso vai ser negativo, mas mobilização física falando – olha, a gente vai impedir isso daqui vamos juntar todos – não conseguimos mobilizar as pessoas para isso, o máximo que a gente consegue é atuar no nível da legislação, mobilização a nível político né, mobilizar as pessoas a gente conseguiu muito pouco, não conseguimos frear nada (Diretor C, 04/09/08).

Conclui-se que a principal dificuldade do sindicato resistir contra a reestruturação produtiva, de acordo com seus diretores, é devido a falta de apoio da base. De acordo com Rodrigues (2002), (que) as grandes questões hoje vivenciadas pelo movimento sindical é (a questão do )

o emprego e (ou pela própria) a captura da subjetividade como método toyotista de produção por parte da empresa. Porém, culpabilizar a base de trabalhadores neste processo complexo em que ocorre a reestruturação produtiva é não reconhecer o papel histórico do movimento sindical como principal órgão de luta dos interesses da classe trabalhadora no mundo. Com certeza o sindicato encontra sérias dificuldades em mobilizar a base atualmente, devido as duas principais novidades dos métodos toyotistas de produção: a flexibilidade e a captura da subjetividade. O caminho é reconhecer os desafios enfrentados pelo movimento sindical a nível mundial e retomar os anseios utópicos de transformação social forjado por uma consciência de classe, talvez o maior desafio para o movimento sindical hoje é saber como incorporar novamente a luta classista no meio sindical, sem ilusão com o governo e empresários.

### Considerações Finais

Perante toda a conjuntura de crise do capital na década de 1970 e sua retomada do lucro através das mudanças técnicas e/ou organizacionais no âmbito da produção e seu aparato político-ideológico neoliberal, há toda uma mutação no mundo

do trabalho caracterizada pela subproletarização, flexibilidade, impacto subjetivo sobre o trabalhador e conseqüente aumento da exploração da força de trabalho. Neste sentido, uma das principais representações da classe trabalhadora, o sindicato, encontra-se em crise. Os sindicatos, com sua estrutura corporativista, hierarquizada e inflexível não parecem conseguir acompanhar as necessidades de sua base, assim entrando em uma defensividade nunca antes presenciada e partindo a negociar somente dentro da ordem capitalista corporificada no ideário neoliberal.

O objetivo deste trabalho foi analisar como se dá a resposta de uma dessas organizações dos trabalhadores frente ao processo de reestruturação de uma unidade produtiva específica. Não pode-se simplesmente concluir que o SINTRAF é um sindicato colaboracionista ou combativo. Assim como pressupõe toda relação social à luz do materialismo dialético, a realidade é contraditória, complexa, está sempre em movimento, e, portanto, a relação social estabelecida entre sindicato/empresa/base se pauta por esses pressupostos. Pode-se afirmar, analisando os dados obtidos na pesquisa que o SINTRAF tende a ter de forma preponderante uma postura colaboracionista, seguindo uma tendência

do movimento sindical no Brasil e também nos demais países industrializados. Um exemplo dessa afirmação é da própria carta escrita por um dos diretores a favor da empresa. Contudo, também pode-se afirmar que o sindicato também tem seu lado combativo, ao tentar tomar direção política contrária a todo o processo de precarização, subproletarização no chão de fábrica, vide exemplo da tentativa de dar direção política a respeito dos trabalhadores terceirizados e temporários.

Referências Bibliográficas:

- ALVES, G. “Trabalho e Sindicalismo no Brasil dos anos 2000: dilemas da era neoliberal”, IN: ANTUNES, R. (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ANDERSON, P. “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.
- ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ANTUNES, R. “Trabalho, Reestruturação Produtiva e algumas repercussões no Sindicalismo Brasileiro”, IN: ANTUNES, R (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo, 2002.
- BERNARDO, J. “Crise dos Trabalhadores ou crise do sindicalismo?”, IN: **Crítica Marxista**. N°4. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997
- BOITO, A. “Hegemonia neoliberal e sindicalismo no Brasil”, IN: **Crítica Marxista**. N°3. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996.
- GALVÃO, A. “O Movimento sindical frente ao governo Lula: dilemas, desafios e paradoxos”, IN: **Outubro**. N°14. São Paulo: Alameda, 2006.
- HARVEY, D. **Condição Pós-Moderna**. São Paulo, Edições Loyola, 1992.
- HIRATA, H. (Org) **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.
- PREVITALLI, F. S. “Controle e Resistência do Trabalho na Reestruturação Produtiva do Capital”, IN: **Idéias**. 9(2)/10(1). Campinas: Unicamp, 2002/2003.
- PREVITALLI, F. S. “Dinâmica do Progresso Técnico e Relações de Classe no Capitalismo”. Anais do Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade. 7-10 de Novembro de 2005.
- PREVITALLI, F. S. “O Caso Mercedes Benz: ABC e Campinas”, IN: ANTUNES, R. (Org). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.
- PREVITALLI, F. S. "Dinámica del progreso técnico y relaciones de clase en el capitalismo: el caso de una empresa de montaje en el Brasil de los años noventa", en: Revista *Estudios Latinoamericanos*, Nueva Época, núm. 21, enero-junio de 2008.
- RAMALHO, J. R. “Precarização do Trabalho e impasses da organização coletiva no Brasil”, IN: ANTUNES, R (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos**. Reestruturação produtiva no

Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo, 2002.

RODRIGUES, I. J. “Sindicalismo, emprego e relações de trabalho na indústria automobilística”, IN: ANTUNES, R (org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos.** Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra. São Paulo: Boitempo, 2002.

SOUZA-LOBO, E. **A classe operária tem dois sexos.** São Paulo: Brasiliense, 1991.