



De hierro y flexibles

Marcas del Estado
empresario y
consecuencias de la
privatización en la
subjetividad obrera

Maria Cecília de Souza Minayo

SERIE SALUD COLECTIVA

El médico y la medicina: autonomía y vínculos de confianza en la práctica profesional del siglo XX
Lilía Blima Schraiber, 2019

Gobernantes y gestores: las capacidades de gobierno a través de narrativas, puntos de vista y representaciones
Hugo Spinelli, Jorge Arakaki, Leonardo Federico, 2019

Morir de alcohol: saber y hegemonía médica
Eduardo L. Menéndez, 2020

Violencia obstétrica en América Latina: conceptualización, experiencias, medición y estrategias
Patrizia Quattrocchi, Natalia Magnone (compiladoras), 2020

Pensar en salud
Matio Testa, 2020

Adiós, señor presidente
Carlos Matus, 2020

Método Paideia: análisis y gestión de colectivos
Gastão Wagner de Sousa Campos, 2021

Gestión en salud: en defensa de la vida
Gastão Wagner de Sousa Campos, 2021

Desafíos para la salud colectiva en el siglo XXI
Jairnilson Silva Paim, 2021

Estado sin ciudadanos: seguridad social en América Latina
Sonia Fleury, 2021

Teoría del juego social
Carlos Matus, 2021

La salud persecutoria: los límites de la responsabilidad
Luis David Castiel, Carlos Álvarez-Dardet, 2021

Salud: cartografía del trabajo vivo
Emerson Elias Merhy, 2021

Sentirjugarhacerpensar: la acción en el campo de la salud
Hugo Spinelli, 2022

Saber en salud: La construcción del conocimiento
Mario Testa, 2022

El líder sin estado mayor: la oficina del gobernante
Carlos Matus, 2022

La historia de la salud y la enfermedad interpelada: Latinoamérica y España (siglos XIX-XXI)
Gustavo Vallejo, Marisa Miranda, Adriana Álvarez, Adrián Carbonetti, María Silvia Di Liscia, 2022

Precariedades del exceso: Información y comunicación en salud colectiva
Luis David Castiel, Paulo Roberto Vasconcellos-Silva, 2022

Estrategias de consumo: qué comen los argentinos que comen
Patricia Aguirre, 2023

La planificación en el laberinto: un viaje hermenéutico
Rosana Onocko Campos, 2023

El recreo de la infancia: Argumentos para otro comienzo
Eduardo Bustelo, 2023

SERIE CLÁSICOS

Política sanitaria argentina
Ramón Carrillo, 2018

Medicina del trabajo al servicio de los trabajadores
Instituto de Medicina del Trabajo, 2019

Geopolítica del hambre: Ensayo sobre los problemas de la alimentación y la población del mundo
Josué de Castro, 2019

La salud mental en China
Gregorio Bermann, 2020

La enfermedad: Sufrimiento, diferencia, peligro, señal, estímulo
Giovanni Berlinguer, 2022

Natural, racional, social: razón médica y racionalidad científica moderna
Madel T. Luz, 2022

Hospitalismo
Florencio Escardó, Eva Giberti, 2022

SERIE TRAYECTORIAS

Vida de sanitarista
Mario Hamilton, 2021

SERIE DIDÁCTICA

Teorías dominantes y alternativas en epidemiología
Marcelo Luis Urquía, 2019

Método Altadir de planificación popular
Carlos Matus, 2021

Búsqueda bibliográfica: Cómo repensar las formas de buscar, recopilar y analizar la producción científica escrita
Viviana Martinovich, 2022

pensar-escribir-pensar: Apuntes para facilitar la escritura académica
Martín Domecq, 2022

Investigación social: Teoría, método y creatividad
María Cecilia de Souza Minayo (organizadora), Suely Ferreira Deslandes, Romeu Gomes, 2023

Introducción a la epidemiología
Naomar de Almeida Filho, María Zélia Rouquayrol

SERIE INFORMES TÉCNICOS

Salud en cárceles: Informe de auditoría de la situación sanitaria en el Servicio Penitenciario Bonaerense, 2013-2014
Instituto de Salud Colectiva, 2020

De hierro y flexibles

Marcas del Estado empresario y
consecuencias de la privatización en la
subjetividad obrera

Maria Cecília de Souza Minayo



EDUNLA
COOPERATIVA

Secretaría de Investigación y Posgrado

Minayo, Maria Cecília de Souza

De hierro y flexibles : Marcas del Estado empresario y consecuencias de la privatización en la subjetividad obrera / Maria Cecília de Souza Minayo. - 1a ed - Remedios de Escalada : De la UNLa - Universidad Nacional de Lanús, 2023.

Libro digital, PDF - (Cuadernos del ISCo / Spinelli, Hugo ; Salud colectiva ; 37)

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Viviana Martinovich.

ISBN 978-987-8926-41-4

1. Etnografía. 2. Organización del Trabajo. 3. Trabajadores. I. Martinovich, Viviana, trad. II. Título. CDD 306

Colección *Cuadernos del ISCo* Serie *Salud Colectiva*

Dirección científica: *Hugo Spinelli*

Dirección editorial: *Viviana Martinovich*

Edición ejecutiva: *Jorge Arakaki, Ignacio Yannone*

Coordinación editorial de esta obra: *Ignacio Yannone*

Fotografía de tapa: *Tinnakorn Jorruang*

Fotografías de interiores: *Ridvan Celik, Vladimir Timofeev, Trygve Finkelsen, Nikada*

Digitalización del texto: *Guillermo Eisenacht*

Corrección de digitalización: *Ivana Leiva Baldís*

Diagramación: *Ivana Leiva Baldís*

Título original: *De ferro e flexíveis: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária*

Primera edición en portugués: 2004

Agradecemos a la Editora Garamond, por la autorización para la publicación de este texto en español.

Traducción del portugués: *Viviana Martinovich*

© 2023, Maria Cecília de Souza Minayo

© 2023, EDUNLa Cooperativa

ISBN 978-987-8926-41-4

DOI 10.18294/9789878926414

EDUNLa Cooperativa

Edificio "José Hernández"

29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada, Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5727. edunla@unla.edu.ar

Instituto de Salud Colectiva

Edificio "Leonardo Werthein"

29 de Septiembre 3901, B1826GLC Remedios de Escalada, Buenos Aires, Argentina

Teléfono: (54-11) 5533-5600 int. 5958. <http://cuadernosdelisco.unla.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons

Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0.

Las y los autores conservan sus derechos autorales y les permiten a otras personas copiar y distribuir su obra siempre y cuando reconozcan la correspondiente autoría y no se utilice la obra con fines comerciales.

*A Carlos, compañero de todas las creaciones.
A Christiana y Myriam, estrellas de las muchas noches
y el sol de todos los días.
A Déborah, que partió tan temprano, pero está presente,
siempre como luz.
A papá y mamá, Ninico y Loca, a quienes busco honrar.
A los mineros de Itabira, de quienes me enorgullezco
como trabajadora y como brasileña.*



Maria Celília de Souza Minayo

Nació en Brasil en 1938. Es licenciada en Sociología por la Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), licenciada en Ciencias Sociales por la City University of New York (1979), magíster en Antropología Social por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (1985) y doctora en Salud Pública por la Fundação Oswaldo Cruz (1989). Desde 1997, se desempeña como editora científica de la prestigiosa revista *Ciência & Saúde Coletiva* de la Asociación Brasileña de Salud Colectiva y como investigadora titular en la Fundación Oswaldo Cruz.

Minayo es una experta en el área de salud pública, y se destaca por su enfoque en la salud colectiva. Es una reconocida docente, investigadora y asesora. Ha escrito numerosos libros y más de 200 artículos que abordan cuestiones sociales y metodológicas en el marco de las ciencias sociales y salud, la

antropología obrera y las violencias y su impacto en la salud. Su influencia en la comunidad científica se refleja en su participación como miembro del consejo editorial de 14 revistas científicas. Desde 2013, es editora regional de la revista *Environmental Health Perspectives*.

Entre sus contribuciones más destacadas a la literatura científica se encuentran varios artículos publicados en la revista científica *Salud Colectiva*, como "[Relaciones entre procesos sociales, violencia y calidad de vida](#)" (2005), "[Interdisciplinariedad y pensamiento complejo en el área de la salud](#)" (2008), "[Los conceptos estructurantes de la investigación cualitativa](#)" (2010), y "[Origen de los argumentos científicos que fundamentan la investigación cualitativa](#)" (2017), entre otros. Además, es la autora principal del libro *Investigación social: Teoría, método y creatividad* publicado en la colección Cuadernos de ISCo.

El relato de su historia en primera persona forma parte del acervo oral del Centro de Documentación "Pensar en Salud" (CeDoPS), que reúne a referentes de la medicina social, la salud colectiva y la salud pública de América Latina. Entre las entrevistas y conferencias realizadas de Maria Cecilia se encuentran: "[Crear conocimiento para la práctica: historia y recorrido académico](#)" (2015); "[El sentido y las teorías de la violencia](#)" (2015); y "[Violencia y salud: ¿es posible prevenir?](#)" (2021).

Con una impresionante trayectoria académica y dedicación al estudio de temas relevantes para la sociedad, María Cecilia de Souza Minayo ha alcanzado un lugar destacado en el campo de la salud colectiva. Su destacado trabajo le ha valido varios reconocimientos, entre ellos la "Medalla al Mérito de la Salud Oswaldo Cruz" en 2009, otorgada por el Ministerio de Salud, y el "Premio a los Derechos Humanos" en 2014, conferido por la presidencia de Brasil.

Índice

Presentación	1
Primera Parte. Contextualización	5
Introducción	7
Capítulo 1. Vetas de reflexión	9
Capítulo 2. Escenarios de la historia: Itabira y la Vale	23
Capítulo 3. Caminos del pensamiento: métodos y técnicas	37
Segunda Parte. Los tiempos de la Vale-madre	43
Introducción	45
Capítulo 4. La época de la fuerza física	49
Capítulo 5. El imperio de las máquinas	77
Capítulo 6. Los tentáculos del monstruo	91
Tercera Parte. Liberación de la tutela en los tiempos de inflexibilidad	141
Introducción	143
Capítulo 7. Huelga de 1989: la liberación de la tutela	153
Capítulo 8. La era de la inseguridad y del miedo	171
Capítulo 9. La construcción del trabajador flexible	199
Cuarta Parte. El mundo de la vida a través de la ventana de la minería	231
Introducción	233
Capítulo 10. La geografía social de la mina	237
Capítulo 11. Las tramas y las rupturas de la dominación	249
Capítulo 12. La identidad obrera bajo múltiples perspectivas	269
Bibliografía	285



Presentación

El sentido sociopolítico y antropológico de la saga de los trabajadores de la industria de extracción del mineral de hierro en Itabira, los fundadores y primeros constructores de la Compañía Vale do Rio Doce, desde el punto de vista de su importancia, puede resumirse aquí con un juego de palabras: un localismo que puede ser universalizado y un universalismo que se localiza. Esa dialéctica se pone en evidencia bajo diversos aspectos: la conformación de un segmento obrero de una empresa abocada a la exportación, forjada en una geografía referencial, peculiarmente local e internacional; la formación del grupo obrero que coincide con el momento histórico de la intensificación industrial en el país y, en consecuencia, su complicidad con el proyecto nacional y con la clase obrera brasileña y, al mismo tiempo, la construcción de su identidad marcada por el hecho de ser trabajadores de una industria estatal (hasta 1997), y de haber participado en la construcción de una empresa de referencia nacional. No menos importante: estos mineros viven en una ciudad del interior del país donde la compañía en la cual trabajan monopoliza los empleos, organiza la vida social y es más fuerte que las instancias políticas locales.

Por todo esto, entiendo que este estudio¹ tiene dos sentidos muy claros: primero, preservar la memoria social del país, buscando la peculiaridad de la construcción cultural de un segmento obrero que enriquece su tradición; segundo, incluir a los hombres de hierro y flexibles como un grupo social importante en la historia nacional e internacional. Esta historia, contada desde la óptica de los propios mineros, tiene dos ejes organizadores: los tiempos de la empresa estatal y los de la empresa privatizada, ambos dejaron marcas indelebles en su subjetividad.

Desde el punto de vista de la organización del trabajo, la historia también tiene dos momentos fundamentales. El primero busca mostrar cómo los trabajadores de la industria de extracción del mineral de hierro se insertan en las formas de organización productiva que la sociología del trabajo de un modo convencional denomina *fordismo*. El segundo presenta el movimiento de deconstrucción de las estructuras, relaciones y subjetividades identificadas con el fordismo para responder a los desafíos de la reestructuración productiva, cuyo modelo, por simplificación, es nombrado como *toyotismo*, posfordismo, o producción flexible.

Aunque el esfuerzo de dialectizar será una constante en este trabajo, con certeza el lector tendrá motivos para desconfiar de afirmaciones que, eventualmente se me escapen, al denotar procesos abruptos de transformación. En realidad nunca hubo un fordismo ideal o un toyotismo o posfordismo ejemplar en la Compañía Vale do Rio Doce, incluso porque varios autores que estudian la clase trabajadora brasileña

¹Para el trabajo de campo, esta investigación contó con el apoyo de Maria das Graças de Souza e Silva y de Maria do Rosário Guimarães de Souza como asistentes y de Júnia Cristina Jácome como auxiliar.

muestran que todos los modelos extranjeros de organización del trabajo pasan por un abrasileroamiento. Sin embargo, las tendencias al predominio de una estructura más rígida de organización del trabajo con relación a otra más flexible son nítidas en la historia particular de la Compañía Vale do Rio Doce y de sus trabajadores. Por eso, considero que debo presentarlas al lector como un caso específico del proceso de cambios en las formas generales de producción y de reproducción, que acompañan el momento histórico del capitalismo monopolista internacional.

En Brasil, la reestructuración productiva se intensificó en la década de 1990, pues en los años 1970 y 1980, período que corresponde a la crisis del fordismo en Europa y en América del Norte, en Brasil se producía una ampliación del parque industrial, con un ingreso significativo de empresas extranjeras. Ellas escapaban del momento difícil que enfrentaban en los países centrales y venían en busca de expansión de su producción y de sus ganancias. Tal situación se veía favorecida por los incentivos ofrecidos, entre ellos, el bajo costo de la mano de obra.

La Compañía Vale do Rio Doce (CVRD), desde fines de los años setenta demostraba cierta inquietud en cuanto a los problemas estructurales que vivenciaba, aunque los años sesenta y setenta hubieran sido para ella una etapa de desarrollo, crecimiento y expansión. Los aires de las transformaciones que se producían en los países centrales del capitalismo llegaron con un cierto desfase en el tiempo a las minas de Itabira. La década de 1970 estuvo marcada por una acelerada expansión de la explotación de mineral, de la ampliación del mercado de trabajo y de la inversión en la ideología estatizante del “Brasil grande” que marcó a los gobiernos militares. Esa década fue de consolidación exitosa de la CVRD, que había pasado los primeros 25 años de existencia intentando afirmar su marca en el escenario nacional e internacional. En la memoria de los trabajadores, ese fue el tiempo de la abundancia y del optimismo y, para Itabira, el tiempo de la efervescencia económica, del boom de la construcción civil y del mercado inmobiliario, lo que transformó a la ciudad en un polo dinámico para el empleo industrial y para la recaudación municipal.

En uno de los capítulos de este libro intenté delinear la especificidad de ese período que, sin duda, ya portaba el germen de las transformaciones que vendrían después, pero que aún se caracterizaban por una inversión en el disciplinamiento de la mano de obra, por la profundización de las especializaciones y por la complejización de los niveles de jerarquía en la gestión del trabajo. Como parte de la etapa de expansión de la minería, los anuncios del futuro introducían la modalidad de tercerización en la organización de la fuerza productiva que tuvo, como resultado, el crecimiento en la ciudad, de una vasta población de bajos ingresos y fluctuante. Y también son de esa época los primeros intentos, aun tópicos, de introducción de nuevas tecnologías de organización del trabajo reflejadas en el toyotismo, como los Círculos de Control de Calidad (CCC). Sin embargo, es necesario reafirmar y destacar que el modelo de producción y de disciplinamiento de la mano de obra continuaban hegemónicamente dentro de los preceptos de la modernidad: jerárquico, tecnocéntrico, racionalista y estandarizado.

Al finalizar la década de 1970, los nuevos tiempos comenzaron a imponerse efectivamente. La inquietud por los cambios se registra en el instrumento de planificación

estratégica elaborado por la empresa que contempla el período de 1979 a 2010. En una visión a largo plazo, se prevén varias etapas de transformación estructural, tecnológica, productiva y organizacional.

Para los trabajadores de la compañía, la reestructuración organizacional se intensificó a partir de 1990. Ese año se instaura el gobierno de Collor de Mello que traía una propuesta política radical de apertura de los mercados y de reforma del Estado. El inicio de la década del 1990 coincidía también con los vestigios de una coyuntura interna de turbulencia en las relaciones de trabajo en la empresa, pues los obreros, en el año de 1989, hicieron una huelga memorable por su condición de inédita, dado que fue la única en más de 40 años (precedida solo por otra, casi totalmente desterrada de la memoria colectiva, y que tuvo lugar en el período de instauración de la empresa, en el año de 1945). A través de la huelga, los líderes sindicales consiguieron movilizar a todo el colectivo de la fuerza de trabajo; articular, conmovir y reunir solidariamente a las fuerzas sociales del municipio; y alcanzar y darle repercusión política regional y nacional a su movimiento. Ese evento, que según el presidente del sindicato de la época fue *“el último suspiro de una era”, inauguraba el tiempo del “miedo y de la incertidumbre”*.

La etapa de los cambios radicales llegó con todos los ingredientes dolorosos que cualquier revolución aporta: alteración del status quo, de las estructuras, de las relaciones y de las subjetividades. Ese momento de transición duró toda la década de 1990 y, en 1997, se consolidó bajo la forma de privatización de la empresa, hasta entonces estatal. El proceso de reconstrucción que, por entonces, se erguía simultáneamente al desmonte del pasado, fue tomando la forma de un nuevo diseño estructural, dentro de una dinámica circunstancial, peculiar a los intereses del capital. De los destrozos y escombros del modelo anterior brotó otra forma de organización: la flexibilidad de la producción y de las relaciones laborales que pasaron, simultáneamente, a tener una fuerte inflexión tanto en la esfera de la reproducción social como en la subjetividad de los trabajadores.

Es cierto que la historia que será narrada en este libro a partir de la mirada de los mineros de hierro materializa, en parte, la historia universal del capitalismo y del capitalismo al estilo brasileño. Pero tiene un intenso color local. Por varios motivos. Estos trabajadores de Itabira dieron origen a la Compañía Vale do Rio Doce, nacida a los pies del Cauê, la gigantesca montaña de hierro narrada en verso y prosa por el poeta itabirano, Carlos Drummond de Andrade. Desenterraron el oro negro con cachiporra y músculos y llegaron a la era posmoderna moviendo una empresa casi totalmente automatizada. De eso se enorgullecen. Rápidamente superaron la *Época de la fuerza física*, para introducir la mecanización de las minas. Superaron la mecanización obsoleta para expandir y profundizar la automatización de los procesos. Sufrieron intensamente la transición y en la actualidad presentan un marco funcional y una visión cultural que se integra a la flexibilización productiva y organizacional.

Desde 1942 a 1997 fueron trabajadores de una empresa estatal, creyendo que su sudor y su vida tenían un sentido especial de servicio a la patria. Se relacionaron siempre a través de una geografía estructurada por el trabajo que los vincula del Cauê al mundo pues, desde su origen, la compañía fue construida para exportar. La

idea de “traer divisas al país” alimentó la creencia de una contribución social emérita. Y no menos importante: vivían en una ciudad de pequeñas dimensiones, con menos de 100 mil habitantes, cuya cultura estaba impregnada por la centralidad del trabajo y, sobre todo, del trabajo en la minería: más del 90% de la economía local directa o indirectamente giraba en torno a la CVRD. Por lo tanto, los procesos de desarrollo, de retracción y de reestructuración marcaron, con mucha más intensidad, todas las esferas de su vida: de la producción, de la reproducción, de las relaciones y de la elaboración simbólica.

Mi hipótesis en este trabajo es que la historia actual de los mineros de Itabira es casi un tipo ideal de lo que ocurre con la clase obrera de las empresas que pasaron por la reestructuración productiva en Brasil. Por lo tanto, dialécticamente, retomando la idea de lo local que se universaliza, considero que los *hombres de hierro y flexibles* forman parte de la historia de la clase obrera nacional, integrando en ella el tono y el color de su especificidad, de su subjetividad y de la fuerza de su contribución. Así, aunque en el lenguaje simbólico de los trabajadores, la CVRD sea referida como “*ese monstruo que está ahí*”, cuando describen sus ramificaciones, dimensiones y complejidad, continúa siendo, localmente, su referencia fundamental. Aun cuando ellos mismos y la ciudad de Itabira constituyan solo un pequeño punto en el universo diversificado de la empresa, ambos nunca dejarán de registrar, con respecto a sus antepasados y en la memoria de sus descendientes, que fueron constructores de la mayor empresa de minería a cielo abierto del mundo.

Para narrar la saga de los mineros de Itabira comenzaré por sus orígenes. Y creo que esta es mi mayor contribución: acompañar un recorrido, una veta de la construcción de la cultura de esos obreros, desde su propia mirada y sus propias referencias y, al mismo tiempo, situarlos en la dinámica sociohistórica del país y del mundo. Pero no pretendo hacer una historia populista o basista de los obreros de la Vale. El concepto de “trabajador colectivo” –que es mi referencia– engloba a los diferentes actores que actúan en la producción del mineral de hierro, así como en la planificación, en la administración, en la gestión de los procesos y en la evaluación de los resultados. Sin embargo, hay un énfasis en mi trabajo: la visión, la mirada y la lógica de los que están en el suelo de la mina. Hay también una perspectiva clara: no estoy escribiendo una historia institucional de la Compañía Vale do Rio Doce, aunque la empresa sea el eje central de la relación y de la construcción simbólica en toda la narrativa que presento.



Primera Parte
Contextualización



Introducción

Desde 1980, acompaño la historia de los mineros de hierro de la Compañía Vale do Rio Doce. En 1986 publiqué un libro, fruto de una larga investigación etnográfica sobre este segmento obrero brasileño, denominado *Hombres de hierro* (Minayo, 1986). Su título rememoraba los versos del poeta Carlos Drummond de Andrade, que ahonda en la idiosincrasia de los itabiranos forjados en las marcas del ambiente que los rodea:

Algunos años viví en Itabira, principalmente nací en Itabira. Por eso soy triste, orgulloso, de hierro. Noventa por ciento de hierro en las calzadas, ochenta por ciento de hierro en las almas. (Andrade, 2002, xxxiv)

La expresión se refiere también a la autodenominación por parte de los trabajadores y la apropiación que la Compañía Vale do Rio Doce hizo de esta expresión, al conmemorar sus 34 años de existencia, en un clima de expansión:

Ellos surgieron hace 34 años, hombres de carne y hueso, como vos y yo. Hoy son 25 mil y están en todas partes. En este exacto momento ellos están explotando inhóspitas montañas de hierro. Están conduciendo enormes trenes de 160 vagones cargados de mineral, entre Itabira y el puerto de Tubarão, o por los mares del mundo transportando millones de toneladas de riqueza. Como hacen todos los años, ellos están trayendo millones de dólares en divisas al país. Ellos están en la Amazonia. En la Sierra de Carajás. En los yacimientos del Río Trombetas o en la región de Araxá, explotando el fosfato, el titanio, el niobio y las tierras raras. Ellos están forestando. Los hombres de hierro están en todas partes. Están en cualquier punto de los once estados brasileños buscando minerales. En las minas del interior o en las oficinas de las ciudades, en las vías o en los océanos, en las usinas de peletización, en los talleres, en los laboratorios, en los campos, en los caminos, en todas partes. Fueron estos hombres los que construyeron la mayor empresa de minería que el mundo conoce: la Compañía Vale do Rio Doce que está cumpliendo 34 años. Esa es la edad de los ¡Hombres de Hierro! (Companhia Vale do Rio Doce, 1976)

Para la CVRD, la expresión citada se constituye, en aquella época, en una forma de reconocimiento a los verdaderos constructores de la “mayor empresa de minería a cielo abierto del mundo”, lo que era motivo de orgullo para los trabajadores de las minas. Pero, al mismo tiempo, avivaba sus resistencias al percibir las contradicciones:

Para nosotros, los obreros, que nos llamen “hombres de hierro” puede ser hasta un insulto. ¿Será que la Compañía quiere tratarnos como “hombres de hierro” que aceptan todo? Puede hasta ser una ofensa. Yo veo esto como un maltrato, una manera peyorativa. Mi visión de ese “hombre de hierro” es esta: él resiste tantas cosas que son perjudiciales para su salud, la carga de polvo en suspensión, resiste los tres turnos cambiando sus hábitos alimenticios y el organismo nunca se adapta a lo que podríamos llamar normal; enfrenta la ignorancia de ciertos encargados que no saben dirigir al personal. Y el tiempo va pasando y él resiste 25, 30 años, allí firme. Él es de hierro. ¡Ese es un hombre de hierro! (Operador de máquinas pesadas)

En este libro retorno al mismo tema e intento ampliar el estudio etnográfico sobre el mismo segmento obrero, pero a la perspectiva histórica y cultural le añado una peculiaridad de la reestructuración productiva: de allí que el título de este libro adiciona a la expresión *Hombres de hierro* el adjetivo *flexible*, destacando el sentido que los cambios profundos impulsados en la organización del trabajo, en las relaciones y en la cultura empresarial provocaron en la subjetividad de los obreros de la minería. *Hombres de hierro y flexibles*, a primera vista, es un título ambiguo, pero consagra el proceso histórico construido por estos trabajadores y distingue la inflexión radical que, a partir de los cambios en el mundo de la producción, marcó su vida laboral, su sociabilidad y su visión del mundo.

La saga del pasado y del presente legitima a los mineros de hierro de la CVRD en Itabira como portadores de una experiencia particular, específica y universal de la clase trabajadora brasileña, construida sobre la fuerza y la rigidez del hierro y la flexibilidad e inseguridad de la experiencia competitiva. Esta es la historia que pretendo narrar en las páginas de este libro.

Capítulo 1

Vetas de reflexión

Este estudio es un intento de configurar un sector de la clase trabajadora brasileña: los trabajadores de la industria extractiva de mineral de hierro de Itabira, que operan minas a cielo abierto, como empleados de la Compañía Vale do Rio Doce (CVRD). Dada la escasez de trabajos dentro de las ciencias sociales brasileñas sobre las especificidades de esta categoría de trabajadores, se constituye en una investigación etnográfica de carácter exploratorio. En la literatura internacional, si bien son más frecuentes los estudios sobre “mineros” y “ciudades mineras”, poco encontré que abarque, al mismo tiempo, las características de: a) una empresa que opera minas a cielo abierto; b) creada con los requisitos de un negocio estatal de interés estratégico, que haya sido recientemente privatizada; c) y que produzca para la exportación. De estas especificidades hablaré a continuación.

Diferenciaciones entre minería subterránea y a cielo abierto

Según la bibliografía sobre minas subterráneas (Trespé, 1971; Grossi, 1981; Zola, 1981) pude deducir que, históricamente, los cambios en el proceso de trabajo son muy lentos, dadas las propias condiciones objetivas para operar a nivel subterráneo. Se privilegia el trabajo casi artesanal, realizado por tareas, con énfasis en el uso intensivo de la mano de obra. La producción está condicionada en gran parte a la fuerza física, a la resistencia y a la destreza del obrero. Estas características se manifiestan en el vocabulario estereotipado y resaltan los atributos masculinos de fuerza física que dominan la comunicación de los obreros entre sí y de los jefes con los trabajadores. En todas ellas se da un peso estratégico a la función de los jefes, pues, ya que el ritmo de producción es accionado por la fuerza humana, resulta necesario vigilarla y estimularla permanentemente, con amenazas de puniciones y con recompensas. “*Allá en la mina*”, dice un obrero de la CVRD que ya trabajó en el subsuelo, “*el trato es rudo, es bruto, allá somos casi animales*”.

En la extracción del mineral de Itabira, a cielo abierto, el proceso de trabajo inicial es rudimentario y la categoría básica de operación es el trabajador manual, afecto al uso de la fuerza, de la resistencia, estimulado a competir por tareas con sus iguales, bajo la mirada del capataz y sus palabras mordaces. Sin embargo, a medida que aumenta la demanda externa del producto y las condiciones objetivas de la mina lo permiten, el proceso de trabajo se torna más complejo, mediado por las máquinas más potentes y sofisticadas, que permiten la producción a gran escala. Se modifica

entonces la división del trabajo y, en consecuencia, las relaciones y los conflictos dentro de la unidad extractiva.

La propia configuración de la explotación y de las contradicciones entre capital y trabajo, aunque conserven la misma naturaleza, cambian de aspecto. Sin olvidar que en el proceso de la minería siempre subsiste el trabajador manual, que pasa a tener el nombre de “ayudante” y a ser un siervo de las máquinas. La categoría básica es el operador calificado para manejar los equipos mecánicos, eléctricos y electrónicos. La fuerza física, aunque es importante, le otorga un lugar prioritario a la habilidad de operación, a la capacidad de preservar y asegurar los equipos de alto valor, cuyo mantenimiento y vida útil se controlan a través de terminales computarizadas. La programación de la producción ya no se realiza en función del ritmo del trabajo manual, sino que pasa a ser una división más en el proceso de trabajo, para el cual se ajustan precisamente las máquinas. Mientras que en el subsuelo, la apelación ideológica a la capacidad se traduce en “ser macho, ser cojonudo” (Grossi, 1981, p. 57), en la operación de las máquinas modernas se apela a la responsabilidad, a la seriedad, la seguridad de los equipos y del operador.

Mientras que la organización de la extracción en el fondo de la mina es estratégica, a cielo abierto este escenario cambia. Primero, es crucial la organización disciplinada del trabajo rudimentario. En un segundo momento, a medida que las operaciones pasan a ser mecanizadas, el área estratégica pasa a ser la de mantenimiento, donde se crean y se recrean equipos y máquinas. En la etapa de mecanización este es un sector que se agiganta y en el que un complejo trabajo cooperativo garantiza la vida de los poderosos engranajes de la minería. En cuanto a la vigilancia del trabajo, en ambas situaciones por igual, la mirada de los superiores es continua y mantiene a los obreros bajo presión. A medida que las máquinas entran a las unidades de producción de la Vale, la supervisión pasa a tener un carácter técnico con énfasis en el control de los instrumentos y en la calidad del trabajo, una forma de observar a su operador. Pero, a cielo abierto, el paso decisivo es la automatización y su locus estratégico es la sala de los diferentes controles que no solo coordinan, sino que especifican, corrigen y controlan la producción.

Especificidad de la empresa estatal versus la empresa privada

Una característica importante en la configuración de los mineros de Itabira es el hecho de que desde 1942 a 1997 tienen el estatus de empleados estatales. Por eso, su historia se divide en dos etapas absolutamente distintas, con un momento intermedio de transición. Desde 1942 a 1990, el carácter estatal de la CVRD impregna totalmente la identidad de los obreros. Desde 1990 hasta 1997, aunque legalmente vinculada al aparato estatal, comienza a producirse un cambio organizacional radical en la empresa, volcado a la efectivización de la privatización que realmente se produce en 1997.

En la primera etapa, la Compañía Vale do Rio Doce se configura como una empresa de capital mixto, cuyo mayor accionista era el propio Tesoro Nacional. El

gobierno federal detentaba el 90,91% de sus acciones y dependía del Ministerio de Minas y Energía (CVRD, 1982).

Al estudiar la especificidad de este tipo de empresas, Lojkin (1981) muestra que la persistencia de la explotación capitalista no se apoya aquí en la propiedad privada del capital, sino en el capital social, en el capital colectivo representado por el poder del Estado que dirige y genera la empresa estatal. Los conflictos entre capital y trabajo no aparecen bajo la forma de intereses divergentes entre un capitalista o un grupo de capitalistas aislados, privados, y los trabajadores asalariados. Estos se explicitan bajo la forma de contradicciones entre los productores asociados a una empresa “formalmente socializada” y el representante oficial de la clase capitalista: el Estado.

Bettelheim (1970) observa una radical diferencia y oposición entre lo que denomina “nacionalización”, tal como se produjo en la antigua Unión Soviética, y la idea de “socialización”. En las empresas “nacionalizadas”, quien detenta la propiedad de los medios de producción, del capital fijo y del capital circulante, y puede disponer de ellos, no son los trabajadores, sino los directores nombrados por el Estado, por las autoridades gubernamentales. Para este autor, tales empresas, en el sentido estricto del término, son, y lo fueron históricamente, aparatos del Estado y uno de los lugares en los que se articulan relaciones sociales capitalistas. En ellas se reproducen esas relaciones a través de una doble separación: de los trabajadores con relación a los medios de producción; y de las empresas, una de las otras.

Esta doble separación constituye la figura central del modo de producción capitalista que opone el carácter privado de la propiedad o de la posesión, al carácter social de las fuerzas productivas. El capitalismo de Estado y las nacionalizaciones constituyen, por lo tanto, medios formales de superar, parcialmente, estas contradicciones, es decir, de desarticular sus efectos. (Bettelheim, 1970, p. 71-72)

A diferencia de Bettelheim (1970), Engels (1950) habla de una inversión de la relación capitalista “llevada a su apogeo”, en la medida en que la propiedad del Estado sobre las fuerzas productivas abre “formalmente” el camino a la socialización efectiva de los medios de producción. Pero aclara que esa inversión sigue siendo formal cuando el Estado está en manos de la clase capitalista dominante, lo que se relaciona con la institución de empresas estatales en Brasil. Tales opiniones de Engels, emitidas en un momento de gran euforia de construcción del comunismo en la Unión Soviética, sin embargo, son desmentidas por el socialismo real que terminó creando una burocracia de Estado altamente corrupta y centralizadora, retirando todo el sentido utópico de igualdad de clases.

En el caso de las empresas estatales, el Estado empresario genera una división social y técnica del trabajo, al asociar a una mínima fracción de técnicos y gerentes que detentan el control de la concepción del trabajo y la programación de la producción, y que funcionan como si fueran los propios dueños del capital: son los representantes del Estado capitalista. Crea, al mismo tiempo, una mayoría meramente ejecutante, sea como trabajador directo o vinculada a la dirección técnica de

los procesos de producción. Se encargan de extraer la plusvalía para la dirección estatal.

Por otro lado, la cara paternalista –que le aporta el Estado–, presenta a la Compañía como portadora de objetivos también sociales que llevan a que, históricamente, la clase trabajadora saque partido reapropiándose de la ideología de la empresa a su favor. Cuando la producción disminuye (en el sentido de que las demandas internacionales se reducen), la planta de empleados presenta una cierta rigidez, es decir, disminuye menos e, incluso, tiende a estabilizarse. Tal hecho podría ser atribuido a la rigidez tecnológica propia de la minería, pues para operar los equipos se necesita un número más o menos constante de obreros y técnicos. Pero, al mismo tiempo, pesa un permanente reclamo de la ciudad y de los trabajadores sobre la Compañía estatal de la cual son altamente dependientes.

Por presión de la sociedad, la Compañía se ve obligada a absorber frecuentemente una demanda por encima de lo necesario, como observaron los investigadores de la Fundación João Pinheiro en su “Informe sobre Itabira y los Recursos Minerales” (FJP, 1981). Más allá de eso, diferentes testimonios revelan que, a pesar de la alta fiscalización jerárquica a favor de la producción, en la época de la Vale estatal, fueron muy pocos los despidos de trabajadores, que se producían solo por motivos políticos, bajo una modalidad considerada “ejemplificadora”. O sea, solo se produjeron de hecho en situaciones consideradas de alta gravedad, como en el caso de que el empleado hubiera cometido una agresión física. La presión de los obreros contra los despidos de compañeros por motivos de enfermedad, por ejemplo, a lo largo de los años consiguieron reprimir esa actitud, siempre bajo el alegato de que una empresa, “con finalidad también social”, no puede actuar como cualquier otra que apunte solo al lucro.

La preparación para la privatización vino acompañada de varios tipos de cambios, no solo del carácter jurídico-legal de la Compañía sino, sobre todo, de las transformaciones que pueden, resumidamente, denominarse como reestructuración productiva. Se produjo, entonces, un vuelco total, que rompió con varios tabúes: vaciamiento de la fuerza de trabajo (hecho inédito en la historia de la empresa que hasta entonces presentaba períodos estables de expansión de la mano de obra); despidos dirigidos exactamente a los trabajadores más antiguos que adoptaron, durante toda su trayectoria, la ideología de la Vale-madre; mayor valorización de la técnica e institución de un régimen de trabajo cuya filosofía se funda en la competitividad, en la polivalencia y en el incentivo individual. La efectivización de la privatización en 1997 coronó el sentido de los cambios reemplazando al “dueño” de la empresa. El Estado patrón, hipotéticamente representante de los intereses nacionales, fue sustituido por un grupo de propietarios, cuya relevancia se simboliza en la palabra “lucro” en oposición a la expresión “sentido social” ideológicamente inculcado como una de las finalidades de la Vale estatal.

Varios estudios dan cuenta de esa etapa de las privatizaciones (Almeida, 1999; Moya, 1998; Guimarães, 1961; Pinheiro & Giambiagi, 1992; Velasco Jr., 1997). Estas se inician en el gobierno de Collor de Mello y se intensifican en los dos mandatos presidenciales de Fernando Henrique Cardoso. La ideología neoliberal que las patrocinó

dio cuerpo a una crítica que se gestaba en el medio empresarial brasileño: el Estado debería limitarse al papel de ordenador de las relaciones sociales de producción y redistribuir, por medio de la recaudación de impuestos, los beneficios generados por las fuerzas productivas nacionales. Las manos del propio Estado transformaron una empresa estatal lucrativa, como la Compañía Vale do Rio Doce, en una empresa privada más lucrativa aún. Ese cambio institucional alcanzó de lleno no solo a las formas organizativas del trabajo, sino al imaginario de los trabajadores actuales y de los antiguos. Sobre todo a los primeros *hombres de hierro* que observan los nuevos tiempos algunas veces atónitos; otras, intentando no discutir sus dimensiones.

Características de una empresa volcada prioritariamente a la exportación

El hecho de que la producción de la CVRD esté volcada prioritariamente a la exportación es un elemento crucial en la caracterización de sus trabajadores. En otro capítulo mostraré un tipo de geografía creada por el imaginario de los trabajadores, cuyo diseño mágico vincula a Itabira y la minería a todos los países del mundo hacia donde fluye el “oro negro”. Sometida a la intensa competitividad internacional, detentando la mayor porción del mercado interno de mineral de hierro, la empresa siempre se vio obligada a ofrecer respuestas rápidas a las demandas de los clientes extranjeros. Tal situación no sería posible, con tanta velocidad y relativos bajos costos, en minas subterráneas.

Con relación a los trabajadores, la rapidez de los cambios en el proceso de trabajo, aliada a la venta anticipada del mineral, lleva a que su producción sea planificada totalmente fuera de la empresa y más allá de su control. Si antes no se producían despidos de mano de obra en los tiempos de retracción del mercado, ahora las admisiones resultan lentas y, contradictoriamente, no ocurren en la proporción necesaria en los momentos de crecimiento de la demanda. La empresa usa el mecanismo de tercerización para cubrir necesidades eventuales. Tal como sucedía en tiempos pasados, en el presente hay una superexplotación de la fuerza de trabajo. En el período estatal, a nivel ideológico, la productividad era incentivada apelando al sentimiento “cívico” de generar divisas para el país. Ahora tiene varias otras formas de ser requerida: recompensa económica colectiva, grupal o individual; metas establecidas y controladas a diario y, no menos importante, amenaza velada de un mercado de trabajo local y regional excesivamente devaluado, frente a una demanda cada vez más reducida.

Los elementos de incentivo, tanto económicos como ideológicos, y la inmanente represión de cualquier conflicto siempre estuvieron y están particularmente vinculados al cumplimiento de los compromisos con los compradores extranjeros. La CVRD se vanagloria de que, incluso en los momentos de mayor tensión política en el país, la productividad de la empresa se haya mantenido siempre alta (CVRD, 1982). Los dirigentes destacan el hecho de que, a partir de su consolidación, la empresa nunca infringió sus contratos internacionales. “*La Compañía siempre se anticipa a los*

deseos de la gente, para no quedar mal con los clientes internacionales”, afirma uno de los trabajadores que se ocupa del tratamiento de mineral, entrevistado antes de los noventa, que comentaba sobre la política salarial de la empresa. A comienzo del siglo XXI, con el movimiento sindical absolutamente debilitado, no existe amenaza de huelga: el miedo al desempleo (que solo creció luego de la privatización) en una ciudad que vive en torno a la actividad minera, es suficiente para que solo sean preservados los derechos previstos en el Decreto Ley de Consolidación de las Leyes Laborales.

En resumen, pienso que estos tres factores (tratarse de una empresa de minería a cielo abierto, estatal y después privada, y volcada casi exclusivamente a la exportación) dan a la CVRD y al conjunto de sus trabajadores en Itabira, características especiales. En este trabajo, el objetivo es configurar tales especificidades de forma histórica y combinada. Las referencias a la empresa surgirán en el trabajo, en la medida en que resulten necesarias para entender al núcleo obrero, como contexto.

El presente análisis abarca el período de 1942-2002, o sea, los 60 años de vida de la CVRD y todo el tiempo de existencia del colectivo de trabajadores, tomándose para esto dos recortes básicos: desde el punto de vista del sistema productivo dominante, el tiempo del taylorismo/fordismo en oposición al del toyotismo/posfordismo, bajo sus respectivas formas de expresión en el proceso de trabajo y en las condiciones generales de producción.

Los dos sistemas productivos predominantes

En el transcurso de los últimos treinta años se ha producido lo que se acordó en denominar la Tercera Revolución Industrial, o sea, la subversión del orden productivo hegemónico implementado en el siglo XX, victoriosamente intensificado desde la Segunda Guerra Mundial y simbólicamente denominada “era fordista” o incluso “modo de producción fordista”. En su lugar, se ha implantado otro sistema productivo, convencionalmente denominado toyotista (Alves, 2002; Antunes, 1999), posfordista (Harvey, 2001) o acumulación flexible (Kumar, 1997) que, solapando las bases de la organización fordista, lleva al auge la explotación capitalista. El término “revolución”, que frecuentemente ha sido usado en el mundo de los negocios y en las publicaciones científicas para denominar el momento actual, se refiere a los cambios profundos que afectan el desarrollo interno del capitalismo en lo que atañe a los procesos tecnológicos, organizacionales e institucionales.

Describiré a continuación las bases y la historia de esa transformación. La era fordista, llamada así en una importante alusión al empresario americano Henry Ford, revolucionó las formas de organización del trabajo en el siglo XX, proponiendo la institución de la línea de montaje y propugnando la producción en masa. El diseño del modelo fordista no se limita a la implementación de formas eficaces de producción de autos, sino que se expande e incluye la esfera de la vida social. Ford consideraba que la prosperidad de la sociedad capitalista dependía, sobremanera, de su capacidad de incluir a la clase trabajadora como consumidora de los bienes que

producía. Y esto sería posible en la medida en que aprendiera y fuese estimulada a ahorrar y a usufructuar, dentro de los límites de sus salarios. Al creer en la profunda relación entre las esferas de la producción y de la reproducción, las intervenciones de Ford alcanzaron el ámbito del salario y del consumo, de las relaciones familiares, del disciplinamiento de los jóvenes, de la enseñanza formal y de la enseñanza técnica. Pero el locus de la hegemonía económica e ideológica, para Ford está en el mundo de la producción: desde su punto de vista, la dirección moral y social de la sociedad le cabe a los hombres de negocios: “Aunque los hombres de negocios no se consideren líderes de los movimientos sociales, son ellos, en realidad, los verdaderos jefes. [...] Ellos tienen más influencia en la sociedad que los políticos, los profesores y los sacerdotes” (Ford, 1964, p. 406).

A causa de la amplitud y alcance de su significado, teóricamente, el término “fordismo” es usado en dos sentidos: para adjetivar un tipo de régimen de acumulación capitalista, en los términos que resumé anteriormente; y para caracterizar una modalidad de organización encontrada, típicamente, en la producción semiautomatizada: fragmentación, simplificación de funciones y subordinación del ritmo de trabajo a las máquinas. Dentro de ese modelo, a los trabajadores se les demanda tareas específicas y disgregadas, en tiempos cronometrados, que se realizan sin tener que desplazarse de supuesto, y bajo la vigilancia de los supervisores. La totalidad del proceso y de la planificación de las actividades recae sobre un grupo específico y diferenciado, técnica y administrativamente.

Henry Ford, cuya ideología de organización industrial se internacionalizó gracias a su reconocida eficacia para la acumulación capitalista, combinaba su propuesta con la implementación de la denominada “organización científica del trabajo” desarrollada por Taylor (1963) a inicios del siglo XX, a partir de su experiencia en el proceso productivo en la Midvale Steel Company en EE.UU. Todo el esfuerzo de este gerente de procesos apuntaba a la racionalización de la producción, a la eliminación de los tiempos innecesarios y a la supresión de los movimientos superfluos, dentro de una división estricta de tareas al interior de las fábricas. El método taylorista presenta dos focos principales: la intensificación de la productividad y la transferencia del control del proceso a las jerarquías gerenciales. Sus principios proponen: a) división radical entre planificación y ejecución que, en consecuencia, excluye el ejercicio de actividades intelectuales por parte de los operadores; b) entrenamiento intensivo de los trabajadores para la estandarización de las formas de ejecución de las operaciones, apuntando a su simplificación; y c) gestión de la producción fundamentada en el conocimiento minucioso de las tareas, en la selección y adiestramiento riguroso de los obreros, buscando adecuar todo el proceso a la forma “más racional” de realizar el trabajo. En el libro en el que expone sus ideas, Taylor llega a afirmar que el tipo ideal de trabajador de fábrica debería ser “un hombre tipo bovino, o sea, al mismo tiempo estúpido y dueño de una fuerza física capaz de satisfacer las necesidades exigidas por el trabajo” (Taylor, 1963, p. 42).

La combinación entre taylorismo y fordismo impulsó la producción en masa y la homogeneización y estandarización de los productos elaborados dentro de una organización del trabajo fuertemente verticalizada y jerarquizada. Implementado

primero en EE.UU. en la industria automovilística, el fordismo/taylorismo fue adoptado prácticamente en todo el proceso industrial en el mundo y, de a poco, se extendió a las actividades de servicios en los países capitalistas. Desde el punto de vista de los trabajadores, la figura principal de este modo de producir es el obrero semicalificado o el obrero-masa, que actúa en una línea rígida de producción que comanda su actividad y le da ritmo. Su agrupación para la producción, cada uno en su tarea específica, constituye la base del trabajador colectivo de las grandes empresas verticalizadas y fuertemente jerárquicas (Vargas, 1979).

Desde el punto de vista social, la organización fordista de producción tiene su contrapartida en un sistema de regulación y de compromiso con un determinado nivel de bienestar de los trabajadores asalariados. A través de la mediación del Estado se crean las leyes de protección al trabajo y de protección social, instituidas bajo el rótulo del Estado de Bienestar Social (*the Welfare State*). Tales mecanismos se institucionalizan en los países centrales del capitalismo y, a partir de la Segunda Guerra, de manera incompleta y fragmentada, llegan a la periferia del sistema en los países del tercer mundo. Las legislaciones laborales que impulsaron la organización fordista, sin embargo, son el fruto de la combinación de varias dinámicas sociales y económicas. Entre ellas son importantes: la propia crisis del capitalismo de los años treinta y la gestación de la política keynesiana que la sucedió; la necesidad de preservar un mercado masivo conveniente a la producción en masa; el miedo a la amenaza del comunismo ruso, una realidad histórica presente que ponía límites a la superexplotación; y la presión crecientemente organizada de los trabajadores, asociados en sindicatos y partidos políticos. A esa construcción histórica se refiere Antunes al decir que: “el compromiso fordista dio origen, progresivamente, a la subordinación de los organismos institucionalizados, sindicales y políticos de la era socialdemócrata, convirtiendo a esos organismos en verdaderos cogestores del proceso global de reproducción del capital” (1999, p. 39).

El sistema fordista que permitiera un círculo virtuoso entre inversión, producción, ingresos y consumo, presenta claras señales de agotamiento a fines del siglo XX, más precisamente a partir de la década de 1970 (Harvey, 2001). Dos factores macroeconómicos muy fuertes se asocian en la explicación de la decadencia del modelo: la crisis que se inició en 1973, cuando la Organización de los Países Productores de Petróleo (OPEP) elevó significativamente los precios del petróleo, precios que inciden en el costo de casi todo lo producido y consumido en el mundo, y la profundización de la competencia entre las grandes potencias mundiales.

Pero no fueron solo factores económicos los que motivaron las transformaciones. En el ámbito de las relaciones entre capital y trabajo, en todos los contextos en los que se adoptó el modelo fordista de producción, se reconoce que los instrumentos de disciplinamiento, de jerarquización y de control de la fuerza de trabajo presentan contradicciones profundas e insolubles que exigen cambios. Los principios tayloristas del “hombre bovino” resultan incompatibles con el aumento de la escolaridad y el nivel reflexivo de los obreros en casi todos los países, con una mayor conciencia de derechos en la sociedad en general y también en el mundo del trabajo, y con la profundización de los conflictos laborales que suman insatisfacciones subjetivas y

salariales. Varios estudiosos del tema como Braverman (1974); Gorz (1974); Linhart (1978); Coriat (1980; 1988) y otros, evidenciaban el aumento de la resistencia obrera a la rutinización y al excesivo control de las gerencias intermedias, a través del ausentismo, de las fallas en la producción, de los accidentes provocados por la repetición; del aumento de productos defectuosos, demostrándole al capital un límite claro con relación a las formas corrientes de dominación.

Mientras que en Occidente la productividad industrial decaía, indicando el agotamiento del fordismo, Japón, que salió económicamente arrasado de la Segunda Guerra, surge como una gran potencia. Y uno de los motivos de su sorprendente crecimiento económico se debe a la experimentación de un modelo de producción capitalista *sui generis*, totalmente diferente al fordismo.

En los países centrales del capitalismo occidental, las respuestas a la crisis del modelo de producción vigente siguen los rastros de la experiencia japonesa. Se inician en los años setenta, como los primeros intentos de pasaje a un régimen de acumulación completamente nuevo y asociado a cambios en el sistema de regulación política y social (Harvey, 2001). Las nuevas formas de organización del trabajo pasan a llamarse más comúnmente *toyotismo*, por haber sido desarrolladas y perfeccionadas en la fábrica Toyota de automóviles de Japón, las cuales integran varias técnicas de gestión de la mano de obra; posfordismo, por los que argumentan continuidades y rupturas con el antiguo modelo; o acumulación flexible, por los que quieren señalar la especificidad de ese nuevo momento del capitalismo monopolista. Con una creciente hegemonía, las novedades en las formas de acumulación capitalista se basan en los avances del complejo microelectrónico, en la sociedad del conocimiento y en la idea de cooperación y participación de los operadores, a favor del aumento de la productividad y de las ganancias de las empresas. Adopto en este trabajo, por ser más comúnmente utilizada, la denominación *toyotismo*, consciente de que designa un concepto complejo con connotaciones históricas y controversias interpretativas (Araujo *et al.*, 2001).

La organización flexible de la producción se funda en algunos presupuestos: a) parte de la existencia de un nivel de automatización de los procesos productivos por medio de la introducción de máquinas con dispositivos electrónicos y sistemas automáticos de control; b) exige una reorganización global del proceso productivo, recurriendo a la tercerización de determinadas etapas del proceso; c) promueve la reestructuración gerencial de la empresa, reduciendo los niveles jerárquicos, redefiniendo organigramas y plan de cargos y salarios; d) instaura e implementa técnicas de planificación estratégica enfocando puntos fuertes y débiles de la institución y estableciendo objetivos que deben ser buscados en el esfuerzo de capacitación productiva y tecnológica (Brito, 1997). Merece destacarse, entre las tendencias que incorpora y organiza, la relación entre trabajo material e inmaterial, propiciada por un mayor grado de tecnicidad de los procesos de trabajo y por la intensificación de la automatización que asimilan actividades de investigación, software, marketing y publicidad. Estos elementos pasan a integrar la producción y los productos. Sobre esto, como comenta Antunes: “la transferencia de capacidades intelectuales a la maquinaria informatizada que se convierte en el lenguaje de la máquina propio de

la etapa informacional, por medio de las computadoras, acentúa la tendencia de reducción del trabajo vivo a trabajo muerto” (1999, p. 124).

En lo referente a los trabajadores, al contrario de la rigidez fordista, la concepción toyotista exige de ellos no solo su esfuerzo físico sino su energía mental; privilegia el trabajo en grupo; disminuye la jerarquización en el trabajo; concibe la calidad no como un control externo, sino como parte de la actividad de cada obrero; valoriza y responsabiliza al obrero¹ en todas las instancias; premia y destaca el desempeño de cada uno y del grupo; aprovecha su saber, instituyendo estrategias de cambios internos a partir de su experiencia y creando grupos de tareas para la resolución de problemas emergentes; crea al trabajador multifuncional y polivalente.

Es importante destacar que la superioridad de la propuesta japonesa, actualmente victoriosa en el mundo occidental, no se estructura solo sobre el avance tecnológico de la microelectrónica, como frecuentemente se menciona. Su éxito se debe, en gran parte, a la capacidad de proponer estrategias efectivas para cooptar la subjetividad de los trabajadores. Es necesario recordar, sin embargo, que este modelo que exige de los trabajadores la energía mental, y no solo la fuerza física, limita su participación al mundo concreto de la actividad productiva. La planificación estratégica y los rumbos de la empresa, de las ganancias y de sus decisiones, están fuera de su alcance, puestos en manos de un núcleo dirigente, representante de accionistas. Ese muro de información, de decisiones privilegiadas y de procesos que se realizan a partir de su trabajo, al retornar a ellos, llegan totalmente filtrados, codificados y enmascarados, presentando solo los frágiles vínculos de algún interés considerado común y que pueda mantenerlos ideológicamente motivados.

Por todos los elementos citados hasta aquí, el toyotismo, cada vez más, es visto como una forma sistémica de modernización de las grandes empresas (Alves, 2002) que representa un desarrollo cualitativamente nuevo de la racionalización capitalista. “Con el toyotismo, el encubrimiento de la fuerza de trabajo por el capital tiende a asumir formas más completas y desarrolladas” (Alves, 2002, p. 90). Sería un error, por lo tanto, entenderlo solo como un cambio interno de organización del trabajo.

Las largas pinceladas aquí trazadas son importantes para la comprensión del mundo del trabajo en la minería en la Compañía Vale do Rio Doce en Itabira, que tiene su nicho de especificidad y presenta su complicidad y vinculación con los modelos y los patrones entre el capital y el trabajo en el mundo y en el país. Aquí el fordismo y el toyotismo se nacionalizan, se abrasilnerizan. Se tornan también valerianos e itabiranos cuando se trasladan modelos de los países industrializados centrales para ser practicados dentro de una cultura local.

La minería en Itabira, en su inicio, por ejemplo, no tenía condiciones de aplicar las fórmulas generales del fordismo/taylorismo en su producción. La época de “la fuerza física” instituye, sobre todo, una forma de cooperación simple, dentro de una división del trabajo rudimentaria que se asemeja más al modo de producción

¹Una de las sutilezas del toyotismo es el uso de la expresión “operador” para referirse al trabajador que, principalmente, opera máquinas y equipos. Esto es referido en este estudio por varios mineros. La sustitución del término no es neutra, pues, también despolitiza el sentido clasista de la expresión “obrero”.

agrícola mediado por instrumentos de trabajo bastante primitivos. A partir de la mecanización, el proyecto de producción a gran escala no solo involucra a la empresa sino que “educa al trabajador” en la disciplina, en la jerarquización y en las formas de explotación moderna. De este modo, el término “fordismo” puede ser usado para denominar el tipo de acumulación capitalista que allí se ejecute, las formas de jerarquización, la separación del trabajo físico de las actividades intelectuales y de planificación, y al proceso de producción típico de la usina de concentración: semiautomatizado, simplificado y repetitivo. En la actualidad, el avanzadísimo proceso de automatización constituye el marco tecnológico del reordenamiento productivo y de la reestructuración de la fuerza de trabajo.

Proceso de trabajo y condiciones generales de producción: conceptos estructurantes

En el transcurso de la narración, queda en evidencia que el núcleo central de referencia de los trabajadores para contar su saga es el proceso de trabajo y los cambios que se producen en su interior. Debido a que es una estructura de relevancia central dentro del discurso obrero, y realmente un núcleo estructurante en las bases teóricas de la producción capitalista, lo desarrollo a continuación, junto con otro concepto también fundamental: el de condiciones generales de producción. El primero se refiere al mundo y a la dinámica del trabajo; el segundo, al mundo de la vida.

El proceso de trabajo es considerado aquí en sus aspectos técnicos y como *locus* privilegiado de las relaciones de producción y de reproducción de esas relaciones, o sea, como matriz de formación socioeconómica, política e ideológica, tanto en el modelo fordista como en el toyotista.

Desde el punto de vista técnico, es necesario comprender la especificidad de los procesos generales de extracción y beneficiamiento de mineral de hierro, como actividad de producción, dentro del contexto económico mundial. Pues, a pesar de producirse cambios importantes en el proceso de trabajo de la minería capaces de movilizar y marcar la vida de los trabajadores de la Compañía Vale do Rio Doce en sus 60 años de existencia, dentro del contexto industrial, este es un sector de baja complejidad tecnológica. Se caracteriza por: 1) un desarrollo técnico poco dinámico, sus eventuales progresos son generalmente generados y comandados por los proveedores de equipos; 2) una gama reducida de productos ofertados; 3) la exigencia de un elevado volumen de capitales para mover la producción lo que, en general, genera barreras de ingreso a los competidores; 4) una presión creciente de las importadoras para que las empresas mineras perfeccionen el control sobre sus procesos productivos y productos, atendiendo a patrones cada vez de mayor calidad y de especificaciones particulares del mineral; 5) exigir economía de escala, pues los precios del mineral de hierro son, efectivamente, poco atractivos en el mercado mundial (Abreu, 1994).

Desde el punto de vista del comercio internacional, a partir de la década de 1980 se produce una tendencia a la estabilización e incluso a la retracción en el mercado

mundial para el mineral de hierro. Esa retracción se debe a un estancamiento en el mercado del acero, al uso de nuevos materiales en la producción industrial y al aumento del rendimiento integrado de las usinas siderúrgicas que redujeron la emisión de residuos durante los procesos de fabricación. La siderurgia responde por el 98% de las compras de mineral de hierro en el mundo (Abreu, 1994). Algunos países como EE.UU., por ejemplo, disminuyeron sus compras a la Vale a la mitad en los últimos años, situación que ha sido subsanada por la apertura de nuevos puntos de venta y nuevos campos de acción.

En términos competitivos, Brasil y Australia son los dos mayores exportadores de mineral de hierro, y dominan más del 65% del mercado transoceánico y del 57% del mercado mundial. En el caso brasileño, los productos ofertados son reconocidos como los mejores del mundo y las exportaciones se concentran, en la actualidad, en Japón, en China y en Europa Occidental. El ambiente extremadamente competitivo del mineral de hierro exige una aguda visión estratégica de la empresa para aumentar su productividad y para conquistar nuevos mercados. Este clima empresarial de un producto de bajo valor agregado que necesita, para ser lucrativo, un gran volumen de ventas, se transmite cotidianamente a los trabajadores para que cumplan metas establecidas y conquisten récord de producción.

La adhesión del trabajo vivo, que acciona los equipos y máquinas potentísimas, se da en situaciones de organización del trabajo, de relaciones y de emociones. Por lo tanto, entiendo que a pesar de que la elaboración de un producto aparezca en el sentido común solo como función técnica y económica del trabajo, en realidad tiene un carácter totalizador de las relaciones sociales propias del capitalismo: abarca los elementos técnicos, las interacciones sociales entre los trabajadores y las jerarquías, y genera además una matriz ideológica que influye en todos los aspectos del proceso de trabajo y que a su vez es influenciada por él. Estudiar el proceso de trabajo como concepto estructurante significa, por lo tanto, entender las formas contradictorias de manifestación de intereses entre capital y trabajo. Los conflictos, los consensos y los eventuales intereses comunes, reproducidos en las prácticas cotidianas del Estado empresario, continúan siendo reactualizados en la empresa privatizada en su confrontación con los trabajadores que intentan resistir a la doble dominación: la de la propiedad de los medios y la del control real sobre el proceso de producción.

En su práctica cotidiana, el capital articula una serie de elementos y diferentes políticas gerenciales en cuanto a las decisiones tecnológicas, reclutamiento y formación de mano de obra, jerarquización y división de tareas para conseguir eficiencia en la producción de valores de uso y valorización. A su vez, el equilibrio conseguido por los empresarios es siempre inestable y precario, gracias a la resistencia y a la oposición a la explotación por parte de la clase trabajadora; quien, por medio de una gran diversidad de prácticas, lo fuerza a un continuo reacomodamiento de las estrategias de control, incluso en los momentos en que no se incorporan innovaciones tecnológicas radicales ni se producen huelgas o demandas reivindicatorias explícitas. El capitalista tiene como meta reducir al máximo la porosidad del trabajo y aumentar la productividad. Los trabajadores responden a esas peticiones, contradictoriamente, aceptándolas y oponiéndose, dentro de los límites de resistencia

coyunturalmente posibles y en la medida en que estén organizados internamente para esa resistencia.

En el período analizado, se detectan cuatro etapas distintas en el proceso de trabajo de extracción del mineral de hierro, que revelan estrategias diferenciadas en las relaciones entre los obreros y la empresa. La primera se caracteriza, principalmente, por el proceso manual de extracción de mineral. La marca de la segunda es la mecanización del proceso. La tercera se destaca por las innovaciones tecnológicas, por los cambios en el gerenciamiento del personal y por una mayor jerarquización en la división de trabajo. La cuarta etapa, denominada como reestructuración productiva, constituye la radicalización de la automatización, de la informatización de los controles y la introducción de los métodos y técnicas de flexibilización de la organización del trabajo.

Las “condiciones generales de producción” son un macroconcepto que se refiere a la relación entre el proceso inmediato de producción, la estructura social y política y la esfera reproductiva. Dentro de una visión de economía globalizada, el concepto de condiciones generales de producción demanda una especificación cada vez más abarcativa en el tiempo y en el espacio. Sin embargo, a los efectos de este trabajo, me focalizaré en Itabira, ciudad en la que el proceso de dominación capitalista se vivencia de manera conflictiva dentro de la unidad de producción de la CVRD, transbordando su ámbito y alcanzando al conjunto de la sociedad. Al hablar de Itabira, me referiré además a otros espacios sociopolíticos, para poder expresar mejor la complejidad de fenómenos sociales actuales que, la mayoría de las veces, se tratan de forma abstracta o generalizada en la bibliografía de las áreas de la economía y de la sociología del trabajo.

En ese territorio construido de forma entrelazada con la minería², la relación entre producción y reproducción aparece con extrema nitidez, entre otros motivos, por las pequeñas dimensiones demográficas de la ciudad, por el hecho de que la mina entrecruza el espacio urbano, y por la dependencia económica de la población, directa o indirectamente vinculada a una casi monocultura productiva que constituye la minería. Las alianzas, las resistencias y la subordinación, aunque de naturalezas diferentes de las vivenciadas dentro del proceso de trabajo, reflejan la misma necesidad de valorización del capital.

Es verdad que, en el caso en estudio, el intento de control del movimiento obrero por parte de la empresa ha sido siempre de alta prioridad, tanto en el momento en que era estatal como en el estatus actual de empresa privada. En la saga aquí narrada hay un momento específico, entre los años 1987 y 1989, en que los trabajadores, explícitamente, consiguieron romper el cerco ideológico y la represión ostensiva. Esto se da en un contexto de elevada expresión política del sindicalismo brasileño y dentro de una gestión sindical bastante dinámica, representativa de los mineros, que resulta en una huelga a fines de los años ochenta. Pero al producirse en los umbrales

²Itabira, desde su nacimiento en la época de la colonización portuguesa, primero como villa y después como ciudad, siempre tuvo su destino amarrado a la minería: en el pasado al oro; en el presente, al mineral de hierro y secundariamente, al oro y a otros minerales preciosos como la esmeralda.

del proceso de reestructuración, extinguió localmente todas las fuerzas nacientes de organización de los trabajadores desde la base.

En la actualidad, al internalizar las restricciones planteadas por la empresa frente al aumento del costo de la mano de obra, los propios obreros tienden a limitar sus demandas a las reivindicaciones inmediatas contra los excesos cometidos por los gerentes del capital, tanto en la unidad de trabajo, como en los sindicatos, quedándose a la defensiva. Y paradójicamente, las transformaciones en el proceso de trabajo no aliviaron la absorción de los espacios de la vida social por parte de la empresa. Por el contrario, profundizaron la apropiación, tanto de forma material, exigiéndoles a los trabajadores presteza para resolver problemas o suplir necesidades; como de forma inmaterial, acaparando su mente, con preocupaciones intelectuales para mejorar la performance de la producción.

En contrapartida, en toda la historia de los mineros de Itabira, la esfera de la “política” nunca fue tratada con tanta relevancia por ellos como en ese momento. Comenzaron a percibir con más nitidez la dominación de la empresa sobre su vida privada y sobre su vida social. Tomaron conciencia, de una vez por todas, de que la Vale no debería cubrir e invadir todas las dimensiones de su existencia. Y expresan claramente que, por encima de todo, los acontecimientos de la esfera social se refieren a una colectividad en la cual se incluyen, pero los trasciende: la ciudad y el país en el que viven.

Capítulo 2

Escenarios de la historia: Itabira y la Vale

Itabira

Un día de junio, a la hora del almuerzo, la ciudad fue invadida por una gran hilera de camiones. Era la CVRD, era el progreso que llegaba. Yo lo recuerdo como si fuera hoy. (Antiguo trabajador de la era de la fuerza física)

El epígrafe, extraído de la conversación con uno de los antiguos empleados de la CVRD, refleja bien la dimensión de la ambigüedad de los sentimientos de la población de Itabira con relación a la empresa. Por un lado el “progreso” se sintetiza en el aumento de la población, en el dinamismo del mercado de trabajo, en la intensificación del comercio, en la mejora de los medios de consumo colectivo (transporte, escuelas, asistencia médica, infraestructura básica); por otro, la sensación de que la CVRD penetra en todos los rincones de la sociedad local: “ciudad invadida”, que revoluciona sus redes de relaciones y su concepción del mundo.

A diferencia de otras ciudades mineras que nacen y se consolidan con el proceso de extracción, Itabira tiene una larga historia anterior. Su perplejidad frente a la llegada de la Vale se debe tal vez al rechazo cultural a que se transforme en una ciudad sin pasado, en la que el espacio urbano se confunda con la mina, más allá del choque de intereses entre los grupos de poder local y la empresa que se instala.

Itabira nace de la minería en 1720. Forma parte de aquel complejo de ciudades que gestaron el esplendor de Minas Gerais en el ciclo del oro, pero vieron extinguirse impunemente el producto de sus minas, exportándolo para enriquecer a los colonizadores europeos, dejando la región expuesta a la decadencia económica y a su población trabajadora en el más completo abandono y desolación. La conciencia histórica de la revuelta contra la opresión colonial de la época del oro en Minas (siglo XVIII) está consolidada en el episodio de la “*Inconfidência Mineira*”.

Saint-Hillaire (que visitó la ciudad de Itabira) describe el bello aspecto de sus construcciones coloniales y las iglesias, testimonio de la época de opulencia del oro, pero observa también la situación de miseria que, en medio de la abundancia, se encontraban los pobres, los esclavizados y los libres, sometidos a las más precarias condiciones de supervivencia y expuestos a enfermedades de todo tipo (Saint-Hillaire, 1974).

En el siglo XIX el municipio pasa por períodos de cierta euforia económica, recuperándose de la depresión del ciclo del oro a través de la instalación de altos hornos para la fabricación de hierro y de artefactos de hierro, llegando a sorprender a los viajeros extranjeros de la época, tanto por el grado de perfeccionamiento al que habían llegado esas pequeñas industrias como por el número de las existentes. Saint-Hillaire, por ejemplo, elogia la fábrica del Girau, donde se podía fundir de una sola vez una arroba de metal (1974). Las mismas referencias enaltecidas se encuentran en las memorias del renombrado geólogo alemán von Eschwege que visitó la ciudad, en sus andanzas por el interior de Minas (Eschwege, 1948).

La industria siderúrgica rudimentaria de Itabira recibe un serio golpe con la abolición de la esclavitud, dado que la mano de obra para esa actividad económica estaba, en su mayoría, compuesta por esclavizados. La decadencia de la industria del hierro solo será superada con la construcción de la CVRD en 1942. En ese período, la población vive de las actividades agrícolas, de la pequeña industria y del comercio, volcada a la agricultura de subsistencia y a cubrir las necesidades elementales del sector secundario. En el siglo pasado, se habían instalado en la ciudad dos industrias textiles, importantes para la economía del municipio, pero que no llegaron a ser significativas como la siderurgia y la extracción del oro. Stein (1979), en su estudio sobre los *Orígenes y evolución de la industria textil en Brasil* comenta la existencia de esas empresas y las cuestiones que se relataban en aquella época sobre los trabajadores textiles. Y Alvim (1980) las describe desde su vivencia personal como hijo del dueño de la fábrica de la Gabiroba.

Desde inicios del siglo XX hasta la década de 1940, las actividades del sector primario, con excepción de la ganadería, decaen y sufren las vicisitudes de la política de exportación del café que se redujo en un 50% en la década de 1930. Más allá de esto, la política proteccionista del Instituto del Azúcar y del Alcohol, creado en 1937, con relación a la industria cañera nordestina, da el golpe fatal en la agroindustria de la caña de azúcar en el estado de Minas, lo que se refleja en Itabira¹. Las haciendas del municipio sobreviven entonces de la ganadería y de la llamada “labranza blanca”, de arroz, frijol y maíz, usando la mano de obra ex esclavizada que se asocia o vende sus servicios como asalariados rurales.

La explotación del mineral de hierro es una actividad tradicional en Itabira. Se inicia en la época del agotamiento del ciclo del oro, pero hasta la instalación de la Compañía Vale do Rio Doce constituye un negocio a pequeña escala para servir a la siderurgia local. El descubrimiento de los grandes yacimientos por parte del mercado internacional se da a inicios del siglo XX. En 1907, cuando los ingenieros de la Escuela de Minas de Ouro Preto² van a Itabira para inventariar los yacimientos de hierro, se encuentran con extranjeros que estaban realizando, de oficio, el mismo relevamiento.

Oficialmente, los grandes países capitalistas toman conocimiento de las reservas de mineral de Brasil en 1910. El nivel de conocimiento geológico de la época las situaba en la región central del estado de Minas Gerais. En esa fecha se realiza en

¹Sobre este tema ver Diniz (1981, p. 25-50).

Estocolmo un congreso internacional, convocado por las grandes empresas siderúrgicas europeas y norteamericanas, con la intención de hacer el balance de las riquezas mundiales en mineral de hierro. Brasil fue representado por el ingeniero de la Escuela de Minas de Ouro Preto², Gonzaga de Campos, que aportó un informe realizado por el Servicio Geológico y Mineralógico de Brasil, en el que los yacimientos estaban nominalmente citados, potencialmente evaluados y cuidadosamente localizados en el mapa de Minas Gerais.

De inmediato los poderosos *syndicates* francés, inglés y alemán compran todos los yacimientos identificados, aprovechando las brechas abiertas por la Constitución Brasileña. La Constitución preveía, en aquella época, que el propietario del suelo era también el propietario de las minas, sea brasileño o extranjero.

El grupo inglés British Itabira Limited obtuvo las reservas de Itabira, delimitadas en un área de 76.000.000 m². La primera escritura de compra data del 5 de mayo de 1910. Adquiere además la mayoría de las acciones y el control de la línea de ferrocarril de Vitória a Minas, en construcción, apuntando a dominar todo el flujo de explotación y exportación. Organiza la Itabira Iron Ore Company, a la que el gobierno federal autorizaba a funcionar a partir de junio de 1911³.

La ingenuidad de los propietarios brasileños de las tierras detentoras de yacimientos sucumbe ante la codicia de las grandes empresas siderúrgicas internacionales, incluso antes de que las fuerzas políticas regionales y nacionales tuvieran tiempo de articularse y desencadenar en la sociedad una conciencia de la importancia estratégica de la preservación de las riquezas minerales. Resulta bastante ambigua la política al respecto, tanto de la Escuela de Minas de Ouro Preto, como del Servicio Geológico y Mineralógico de Brasil, titubeando entre la posición nacionalista y la apertura al capital extranjero⁴.

Sea por el movimiento que a partir de allí se instaura en Minas y alcanza a todo el país y presiona contra la entrega impune de las riquezas minerales del Estado a grupos extranjeros; sea por el resultado de esa dinámica que el gobierno de Minas haya dificultado a través de dispositivos legales la explotación de los yacimientos; sea por la coyuntura internacional generada durante la Primera Guerra Mundial y por la posguerra: tales acontecimientos pusieron innumerables obstáculos al relevamiento de recursos para el emprendimiento, de forma que la Itabira Iron One Company

²La Escuela de Minas de Ouro Preto fue creada por Don Pedro II en 1876, con la finalidad de investigar las riquezas minerales del país. Esta escuela determinó el marco inicial para el estudio y la explotación de los yacimientos de mineral de hierro y para la instauración de la industria siderúrgica nacional. Su primer director fue Henry Gorceix, mineralogista y geólogo francés. Toda el área de Minas Gerais se transformó en un vasto campo de investigación y de orientación para los mineros que trabajaban artesanalmente en las minas y en las forjas. Además, la Escuela de Minas tuvo una enorme influencia en el desarrollo industrial del estado y en la política económica del país, a partir del primer gobierno de Getúlio Vargas. Para mayor información: O minério de ferro na economia nacional (Pimenta, 1950, p. 19-35).

³Para mayores detalles, tanto sobre la adquisición de las minas en Itabira como sobre la compleja cuestión del ferrocarril, ver Pimenta (1950, p. 86-100); y del mismo autor, A companhia Vale do Rio Doce e sua história (Pimenta, 1981).

⁴Ver Diniz (1981, p. 25-52).

jamás consiguió realizar la explotación de mineral de hierro en Itabira⁵. Hay autores como Prado Junior (1973) que interpretan la estrategia de la British Itabira Limited, de poseer los yacimientos sin implementar la minería, como la expresión de la real intención de ese grupo económico y de otros que asumieron las mismas actitudes en aquella época: no explotar, sino asegurar el monopolio sobre las minas y los medios de circulación de la riqueza, contra sus propios competidores internacionales.

En la memoria de los trabajadores, la presencia de los ingleses de la Itabira Iron y de otros extranjeros en Itabira aparece ligada a la explotación del oro. Genéricamente los llaman los “gringos”, los “bifes” (del inglés biff), y los identifican como un segmento que no se integraba a la comunidad local, que vivía y actuaba siempre de forma medio misteriosa. “Ellos tenían mucho movimiento, pero pocos empleados; solo los de confianza. Abrían las minas, sacaban el oro y sellaban. Ellos decían que estaban enviando material para investigación al extranjero, pero nosotros, todo el mundo sabía que era oro” (obrero de la época de la “fuerza física”). “Ese oro se embarcaba en unos camiones Chevrolet viejos que venían aquí a agarrarlo y de aquí salía al mundo. Todavía están ahí los que sacaban el oro y el chico que hacía los cajoncitos” (obrero de la época de la “fuerza física”). La mayoría de las historias narradas por los antiguos trabajadores, muchos de los cuales trabajaron para los ingleses, están llenas de fragmentos folclóricos “de la época de los bifes”.

La Itabira que la CVRD encuentra es rica en experiencias e historias. Pero es una ciudad económicamente decadente, similar a las típicas ciudades mineras nacidas en el ciclo del oro y que vivían, sobre todo, del sector primario. El censo de 1940 otorga al municipio 11.492 habitantes, de los cuales solo 4.685 residen en la ciudad. Ese es, con pequeñas diferencias, el mismo perfil demográfico de la población en las tres décadas anteriores⁶. Al conmemorar el centenario de emancipación del municipio en 1933, el poeta Carlos Drummond de Andrade, sin sospechar el cambio que se produciría pocos años después y, a pesar de la presencia de la Itabira Iron, pinta el retrato de su tierra de este modo:

Es curiosa la villa de la Utopía, puesta en la vertiente de la montaña venerable y adormecida en la fascinación de sus mil quinientos millones de toneladas de mineral, con un tenor medio superior al 65% de hierro, que darán para abastecer a quinientos mundos durante quinientos siglos, como garantizó el vizconde de Serro Frio. (Andrade, 1933, p. 8)

⁵Diversos grupos extranjeros compran las reservas minerales del estado: a) Itabira Iron Ore Co. (inglés) adquiere los yacimientos del Cauê, Conceição, Dos Córregos, Sant’Ana y Girão, en Itabira; b) Brazilian Iron and Stell (estadounidense) adquiere los yacimientos del Esmeril y de la Penha en Itabira, Morro Agudo en Rio Piracicaba y Alegria en Mariana; c) Deutsch Luxemburgisch Beureck in Hutten Actiengesellschaft (alemán) compra los yacimientos de Gaya en Sabará y Córrego del Feijão en Bonfim; d) Grupo de la Sociedade Franco-Brasileira (francés) obtiene los yacimientos de Andrade en Itabira; e) The Saint John Del Rey Golden Mining (inglés) adquiere extensos yacimientos, desde el pico de Itabirito hasta la Serra do Curral en Belo Horizonte y Serra da Moeda. Para mayores detalles ver Diniz (1981, p. 45).

⁶Ver Enciclopédia dos Municípios Brasileiros (IBGE, 1959).

“Itabira, en la década de 1930 era una ciudad amable y pacata. Su topografía accidentada le daba un aspecto de establo. Calles tortuosas revestidas de hierro subían la sierra, con sus viejas casonas coloniales arrimándose unas a las otras”, la describe también el escritor itabirano, Clóvis Alvim (1980). Posiblemente, los antiguos habitantes y residentes fuera de los núcleos de la CVRD, acometidos por el bucolismo del pasado, describen la ciudad como un relicario de relaciones primarias, protegido por fuertes relaciones de lealtad:

Las familias se sentaban a la tarde en los umbrales de las puertas para conversar al fin de la tarde, y los noviazgos se armaban en los famosos “footings” de los jueves, sábados y domingos, en las calles determinadas, primero Rua Santana, después en la Rua Tiradentes. Era tanta la confianza que se compraba fiado para pagar a fin de mes y a veces a fin de año. (Habitante antiguo y comerciante de la ciudad)

Como en las otras ciudades mineras de la época colonial, en ese período que antecede a la creación de la compañía, la vida cultural ocupa un espacio privilegiado. Itabira llega a ser considerada uno de los mayores centros educativos del interior de Minas: tres grandes colegios secundarios de primaria y secundaria atraían a muchachos y chicas de todas las ciudades vecinas, pues allí la enseñanza era considerada de la más alta calidad. El desarrollo de las artes –música, pintura, escultura, teatro– era intenso. Al recordar el título que la Unesco le otorgó a la ciudad en 1980, uno de los antiguos habitantes comenta: “*Itabira fue siempre una ciudad educativa*”. Los eventos religiosos, las misas dominicales, las fiestas de los patronos, la semana santa, las misiones católicas con toda la tradición de los ritos religiosos, cierran el ciclo de esa vida cultural, donde particularmente la elite, proveniente de la oligarquía rural, bebe los primeros sorbos, para después trazar el rumbo de las grandes ciudades o incluso del mundo europeo⁷.

Sin embargo, es muy importante destacar, que la visión romántica de esa ciudad de pocos automóviles y de muchos distinguidos caballeros “que provocaban estridentes ruidos en las calzadas de hierro”, es la imagen de la elite local, proveniente de los dueños de la tierra. Para la población trabajadora, la realidad se presentaba de forma totalmente opuesta. Según las crónicas de Saint-Hillaire (1974), de su pasado solo quedaba el recuerdo de la miseria y de las enfermedades de sus ancestros. El citado viajante francés destaca la precariedad de las viviendas de los trabajadores, la debilidad de su salud, las enfermedades a las que estaban expuestos, la ausencia total de asistencia médica por parte de profesionales habilitados, que resultaba en altos índices de mortalidad.

El barrio donde residían es descrito como un aglomerado de casas de tapia, recubiertas de paja, donde las familias apenas sobrevivían bajo la inseguridad del mañana. Los antiguos trabajadores de la Vale hablan de una ciudad sin alternativas, en la que “*los pobres tenían que salir a aventurarse al mundo, porque aquí no había trabajo... y nosotros siempre con aquella necesidad*”. “La ciudad era un bajón, no tenía nada, era pequeña, sin movimiento, solo había tres automóviles”. “*Aquí, o tenías suerte o había*

⁷Varios hombres públicos e intelectuales salidos de los grupos dominantes de Itabira estudiaron y se formaron en los grandes centros culturales del país o del exterior.

que salir por el mundo a buscar el pan". Para todos, está vivo el recuerdo de compañeros, parientes o de sí mismos, obligados a dejar la ciudad en busca de otros mercados de trabajo.

Como se puede apreciar, hay una oposición en la visión de los dos grupos sociales, los trabajadores y las elites locales, con relación a la entrada de la CVRD en la ciudad. Para los grupos dominantes, se trata de una invasión del espacio, vinculada a la sensación de pérdida de poder que expresa un tipo de dominación irremediable, simbólicamente expresa en las palabras de un antiguo habitante: "*O nos acostamos en la línea del tren e impedimos que llegue a la boca de la mina, o no podemos hacer nada más*". En esa frase se juntan la memoria de la expropiación que la ciudad ya había vivido en los tiempos de la explotación del oro, el sentimiento de despojo de un bien económico no renovable que se desvanece, y la percepción de la impotencia política frente a la esfera federal que por entonces determina el uso de los yacimientos, bajo el dominio de una empresa estatal.

La recuperación de las minas y del derecho de explotación por parte del Estado, en lugar de las grandes empresas extranjeras, en el contexto político nacional y regional se condice con los sentimientos nacionalistas de los grupos dominantes desarrollistas. Pero, en el ámbito del poder local, en Itabira, se esparce un miedo difuso provocado por las macrodimensiones del poder central y autoritario que emana del gobierno federal, en contraposición a la fragilidad del poder municipal para proponer alternativas protectoras y salvaguardar a la ciudad y su población. Carlos Drummond de Andrade, plásticamente habla de ese profundo sentimiento de pérdida que asola a los grupos dominantes de la localidad y representados por la oligarquía rural:

Los urubúes en el tejado:
y secado el oro se escurrirá el hierro,
y los secos morros de hierro tapan el valle siniestro
donde no habrá más privilegios,
y se irán los últimos esclavos,
y vendrán los primeros camaradas;
la bestia Belisa se rendirá a los arrogantes corceles de la monarquía,
la vaca Belisa le dará leche en el corral vacío al niño débil,
el niño crecerá sombrío,
los antepasados en el cementerio se reirán,
se reirán porque los muertos no lloran.
(Andrade, 2002, p. 262)

Para la población pobre, la instauración de la CVRD significa el "*empleo fijo*", "*son los derechos sociales*", "*es la vida mejor*", está todo sintetizado en la frase "*fue el progreso que llegó*". Al entrelazar su destino al de la ciudad, y al haber vivido la experiencia de las nuevas relaciones que se instauran en junio de 1942, uno de los primeros trabajadores pontifica: "*¡Ay de Itabira si no fuera por la Vale!, ¡ay de la Vale si no fuera por Itabira!*"

En realidad, la riqueza de esa expresión sintetiza la simbiosis casi absoluta que la empresa y la ciudad vivieron en esos 60 años de convivencia.

Aunque las dos visiones aquí planteadas no sean estáticas y admiten una amplia gama de matices y diferencias, de acuerdo con las posiciones de las personas en la sociedad local y con sus historias de vida, ambas son bien representativas de las que aún hoy están presentes en los habitantes de Itabira y se manifiestan en las reacciones frente a la CVRD.

Según el censo del año 2000, Itabira es un municipio de 98.320 habitantes, con una población predominantemente urbana de 89.703 ciudadanos (91,24%) y solo cerca de 8.619 habitantes en el área rural (8,76%). Esa urbanización, casi total, es uno de los indicadores de la fuerza de la industria extractiva responsable, aun hoy, por más del 80% de los empleos directos e indirectos en el municipio. Según las características discutidas por Weber, respecto del concepto y de las categorías de ciudad, Itabira casi no podría ser denominada “ciudad”, por el hecho de existir casi sobre un solo tipo de ocupación industrial. Weber la denominaría “aldea industrial” (1967, p. 73) pues, aunque presente un intercambio regular de mercancías y la población local satisfaga allí sus demandas de consumo diario a través del mercado local o de la región, la “diversidad de ocupaciones” está prácticamente subordinada a la gigantesca empresa que, más allá de todo, domina, en la práctica, la administración municipal.

A pesar de la determinación económica de la mono-industria del mineral de hierro, Itabira, tampoco puede ser configurada como una ciudad-empresa⁸, dentro del modelo al que se refiere Piquet (1998) con respecto a otras que se originan en el propio proceso de constitución de una gran industria. En la historia de la Compañía Vale do Rio Doce ese es el caso de Carajás: en el medio de la selva amazónica en el estado de Pará, se construyó una aldea industrial para albergar a todos los escalafones de trabajadores y administradores necesarios para la extracción, tratamiento y transporte del mineral.

A pesar de poseer vida autónoma anterior a la presencia de la mono-industria del mineral de hierro, Itabira, sobre todo a partir de los años cincuenta, es un caso típico de apropiación del socioespacio por una actividad económica dominante, al punto de transformarse en lo que aquí considero “una ciudad del trabajo” pues casi todo en la esfera de la reproducción social gira en torno a los proyectos, los tiempos, y la cultura de la CVRD. Esto se produce dentro de una dinámica muy específica de relaciones entre la esfera del poder económico de la empresa y la esfera del poder político local, y entre el mundo de la producción y el de la vida social. Se crea una

⁸Las ciudades-empresas se construyen como estrategia logística, por lo que se tornan meras extensiones de la esfera de producción. Las reglas de la empresa permean todos los equipos colectivos y las actividades que ejercen sus habitantes. La convivencia en espacios cerrados acentúa esto, creando nuevos mecanismos de control del propio grupo sobre sí mismo y sobre los intergrupos, de forma tal que los diferentes comportamientos que en las ciudades mayores se diluyen, aquí agreden y molestan más. Las relaciones tienden a ser más superficiales, con miedo a la invasión de la privacidad. Suelen ser construidas y mantenidas dentro de una lógica de provisoriedad y deben terminar cuando cesa el emprendimiento (en el caso de la minería, por ejemplo) o pasan a manos de la municipalidad.

peculiar cultura de dependencia que configura un *modus vivendi* que se perpetúa en la dinámica del cotidiano de las relaciones entre la empresa y el municipio. Itabira se intenta librar de ella en los últimos años. Pero como en los cuentos del barón de Münchhausen, la sociedad local encuentra dificultades para salir del pozo, tirando de sus propios cabellos.

Objetivamente, incluso dentro de las contradicciones que caracterizan sus relaciones con la Compañía, Itabira vive hoy un marco socioeconómico y cultural bastante favorable comparado con los 60 años pasados. Esto se expresa en los indicadores del índice de desarrollo humano (IDH) a nivel municipal para los últimos 30 años (PNUD/IPEA/FJP/IBGE, 1998; IBGE, 2003) como será tratado en la última parte de este trabajo.

Los indicadores revelan también los movimientos de dependencia de la intencionallocalconrelaciónalaValey elusopococriteriosodelosimpuestos en la calidad de vida de los habitantes. El municipio ocupa el noveno lugar entre los diez con mayor recaudación del estado de Minas Gerais; el octavo con relación a la recaudación tributaria y, el 84% de los municipios brasileños tienen ingresos iguales o inferiores al suyo. Sin embargo, ocupa el lugar 45 en el ranking de los IDH municipales (IBGE, 2003), lo que pone en evidencia una falta de correspondencia histórica entre su abundante y envidiable recaudación tributaria y las inversiones en la calidad de vida de la población.

En síntesis, el escenario de formación y consolidación de la vida y de la historia de los mineros de la CVRD congrega indicadores económicos y sociales contradictorios. Pero más allá de eso, es el escenario de un conflicto que los propios trabajadores consideran de "*amor y odio*". Esa relación conflictiva se debe a varios motivos ya tratados y que aquí sintetizo: primero, el hecho de que la CVRD se instala en una ciudad que ya se configuraba como un espacio urbano construido con sus diferentes actividades económicas, sociales, culturales y religiosas. Segundo, en Itabira, las vetas de mineral de hierro se adentran en ese casco urbano anteriormente construido, creando un fuerte choque de intereses entre la empresa minera y los ciudadanos. Frecuentemente, los habitantes están ante las siguientes situaciones: muchos son forzados a mudarse de sus lugares de residencia para permitir la explotación de mineral; todos (unos más gravemente que otros, dependiendo de la distancia de la casa con relación al sitio en explotación) viven situaciones de fuerte impacto ambiental como, por ejemplo, la convivencia cotidiana con altos niveles de polvo en suspensión, inmuebles afectados al dinamitar las rocas, y obstrucción de las fuentes de agua que abastecen la población urbana. Por último, dada la importancia económica de la CVRD, existe una relación ambigua entre el poder que ella representa y el poder político asociado a las esferas del gobierno local, por lo que resulta muy difícil separar, de forma precisa, el alcance de las competencias y atribuciones que se refieren a la empresa y a la ciudad, en el ámbito de la reproducción social (Silva, 2002; Souza, 2003).

La observación sobre la peculiaridad de las relaciones entre Itabira y la CVRD y el escenario socioeconómico y cultural del municipio es importante en la configuración etnográfica de los trabajadores, porque estos elementos tienen peso en la

formación de su visión del mundo y en su forma de pensar y practicar la participación social.

La Compañía Vale do Rio Doce

La CVRD, como empresa minera, nace en pleno contexto de la Segunda Guerra Mundial, por medio del llamado “Acuerdo de Washington”, celebrado entre EE.UU., Inglaterra y Brasil, el 3 de marzo de 1942. Ese acuerdo es fruto de los intereses bélicos de los países “aliados” que, previendo la continuación del conflicto mundial, temían la escasez de materias primas para la industria de armamentos. Allí, cada uno de los asociados se compromete administrativa y políticamente.

A Inglaterra le corresponde devolver a Brasil, sin ningún gravamen, el grupo de yacimientos de mineral de hierro del estado de Minas Gerais, comprados anteriormente por la British Itabira Company. Al gobierno brasileño le compete crear una empresa para asumir la explotación de los yacimientos, expropiar el ferrocarril Vitória-Minas, cuyo mayor accionista hasta entonces era la misma British Itabira Company, prolongar las vías hasta Itabira y restaurarlas para que resistan la exportación, exclusivamente durante tres años, de 1.500.000 toneladas/año de mineral de hierro hacia Inglaterra y EE.UU.

A su vez, el gobierno de EE.UU. se compromete a proveer equipos y técnicos para dirigir las obras de restauración del ferrocarril y la mecanización de la mina, y a conceder préstamos a través del Eximbank para cubrir los gastos de los nuevos equipos y para el financiamiento de los técnicos estadounidenses especializados que deberían ser enviados. Como parte de los términos del acuerdo, la dirección de la empresa nacional a ser creada estaría a cargo, en forma conjunta, de brasileños y estadounidenses –hecho que genera muchos conflictos de intereses en la práctica administrativa, con consecuencia políticas– hasta que los títulos crediticios emitidos a favor del Eximbank fuesen liquidados, momento en que la gestión plena del emprendimiento sería solo nacional⁹.

El 2 de junio de 1942 se crea, oficialmente, la Compañía Vale do Rio Doce para viabilizar los referidos acuerdos de Washington, y se definen sus objetivos y metas: 1) explotar, comercializar y transportar el mineral de hierro de las minas de Itabira; 2) explotar el tramo del ferrocarril Vitória-Minas, y mejorar y desarrollar la región del Vale do Rio Doce. La CVRD, para realizar sus fines: 1) adquiere el patrimonio ferroviario; 2) recibe las propiedades de la British Itabira Company; 3) asume la responsabilidad de las gastos y la construcción del embarcadero de mineral de hierro en el Puerto de Vitória; y 4) a partir de ese momento pone en práctica un amplio

⁹Sobre los conflictos creados por esa administración conjunta es de fundamental importancia la lectura de la obra de Demerval J. Pimenta (1981) una especie de diario del segundo presidente de la empresa, defensor de ideas y prácticas nacionalistas.

programa de saneamiento e incentivo a la industrialización de la región del Vale do Rio Doce¹⁰.

Aunque se genera bajo las circunstancias de la Segunda Guerra Mundial y los intereses de países extranjeros, la Compañía Vale do Rio Doce, desde su origen, se caracterizó por ser una empresa volcada a los intereses nacionales de exportación. Surge en un ambiente nacionalista que, a partir de la década de 1930, congrega a una elite compuesta por empresarios, políticos (con una gran influencia de los ingenieros de la Escuela de Minas de Ouro Preto)¹¹ y por una considerable ala militar. En ese grupo de intereses se traba un amplio debate político, cuya ideología “nacional desarrollista” (Diniz, 1981, p. 63) puede resumirse en dos movimientos: el rechazo de aceptar impunemente la dominación del capital extranjero como forma de progreso económico, y la postulación de superar el “atraso del país” por medio de la industrialización. En aquel momento, este grupo defiende que si la industrialización no puede efectuarse a través de la acumulación del capital privado, se efectúe con el patrocinio del Estado, por medio de la instauración de empresas estatales. Con relación a la minería, la propuesta de los nacionalistas es que la explotación de los yacimientos y la exportación de minerales se realicen a través de empresas nacionales, de modo la retener en el país los beneficios de la exportación¹².

El fruto principal del debate nacional en torno al destino de las riquezas minerales brasileñas está en la creación del Código de Minas en cuya elaboración participaron industriales, técnicos, empresarios, representantes de las fuerzas armadas que, reunidos en comisiones y consejos, trataron el tema como de relevancia para la soberanía nacional. Sus autores separan la cuestión de la explotación del mineral de hierro, del debate sobre la siderúrgica nacional, y establecen que los brasileños deben detentar la mayoría de las acciones de las industrias de extracción de mineral, para mantener el control de las empresas¹³. El debate sobre la articulación/desvinculación entre explotación de mineral y siderurgia nacional en el proceso de desarrollo nacional, ocupa todo el período del Estado Nuevo.

La CVRD se instaura, por lo tanto, dentro de una coyuntura política nacional e internacional que favorece y marca su inmediata implementación y expansión bajo las siguientes características: separación de la explotación y la industrialización del mineral de hierro, y los marcos de la economía mixta que conforma la empresa cuyo accionista mayoritario es el propio Tesoro Nacional, detentor de todo su capital social. El capital estadounidense aporta solo el asesoramiento técnico, los equipos y los préstamos a ser cubiertos a corto plazo. Tiene, como una de sus metas asociadas, el proyecto de desarrollo de la región del Vale do Rio Doce, lo que significa la consolidación de los ideales desarrollistas de entonces.

¹⁰La creación de la CVRD y el Acuerdo de Washington están descriptos, detalladamente, en Demerval J. Pimenta (1950, p. 20-48).

¹¹Según Carvalho (1978), cerca del 60% de los egresos de la Escuela de Minas en Ouro Preto ingresaron en el servicio público de 1878 a 1931.

¹²Diniz (1981), sobre todo en las páginas 53 a 62, diserta ampliamente sobre el tema.

¹³Para mayores detalles sobre el tema, es muy informativa la obra de Demerval J. Pimenta (1950, p. 120-150).

En las palabras de uno de los representantes de la corriente nacionalista de la época –corriente que propugnaba la unión entre el proceso de industrialización y el progreso social– y que, a su vez, es el segundo director de la empresa, se puede percibir la jactancia por la creación de la CVRD:

No hay actualmente, disponibles para las democracias, otras reservas de mineral de hierro en el mundo, que se igualen a las de nuestro país, ya sea en calidad, en cantidad, en facilidad para una explotación económica a gran escala. Disponemos de las minas, del ferrocarril y del embarcadero, proporcionando un servicio coordinado, con el control absoluto de todas las operaciones. (Pimenta, 1950, p. 90)

El entusiasmo de Demerval Pimenta, sin embargo, tiene su contrapunto en las enormes dificultades que vive la CVRD en sus primeros años. El proyecto político de inmensa envergadura exige, para su implementación, un capital muy superior al inicialmente disponible. Los problemas que se presentan son de todo tipo: las minas comienzan a ser explotadas con procesos manuales rudimentarios, pues no había maquinaria mecánica para facilitar el trabajo, y las condiciones del ferrocarril eran absolutamente precarias. Los informes de 1942 y 1943 mencionaban cerca de 110 descarrilamientos mensuales provocados por la situación de los caminos, de las vías y del material rodante (CVRD, 1982).

Más allá del estado precario del acervo encontrado por la empresa, las circunstancias de la guerra provocan que los equipos para la puesta en marcha del ferrocarril y la explotación de la mina recién comiencen a llegar en 1944, siendo que, a fines de ese año, terminaba el contrato con la empresa Parsons, Klapp, Binckerhoff and Douglas (PKBD) de asesoramiento técnico, tal como había sido previsto en el contrato para la instauración de la Vale. Volcada desde el inicio a las demandas del mercado externo, la CVRD sufre las vicisitudes de la economía mundial, marcadas por la Segunda Guerra.

Los años subsiguientes a la instauración estuvieron caracterizados por dificultades de orden interno (grandes inversiones en comparación a la producción inicial), y por la depresión económica internacional de posguerra. En 1947, a partir del Plan Marshall, la situación de la empresa comienza a equilibrarse. Recién en 1952, diez años después de su creación, la CVRD alcanza la cuota de exportación de 1.500.000 toneladas/año de mineral, objetivo propuesto al inicio de su producción.

En la memoria de los trabajadores, las vicisitudes de los primeros tiempos de la Compañía están siempre presentes. Sus testimonios revelan la ideología desarrollista de la época, que engloba en el mismo proyecto de “progreso” a empresarios y trabajadores y, en sus relatos, ambas historias (la personal y la de la empresa) se confunden. Cuentan anécdotas sobre la falta de credibilidad de la Compañía en los mercados. Los comentarios reiteran el sentido de que: *“era pobre igual que nosotros”; “no podía pagar bien, porque todo el mundo comía y bebía del mineral, y el mineral se sacaba poco y no se vendía”,* para concluir: *“hoy está ahí ese monstruo, ese monstruo, esa potencia construida con nuestro sudor”.*

Entre otros estudiosos, Martins (1985) y Almeida (1999) muestran la eficiencia de las empresas estatales instauradas en el período de expansión de la industrialización en el país, en cuanto a la generación de ganancias, competitividad y de gerenciamiento para la conquista de su función social, en oposición a los organismos estatales de funcionamiento político-burocrático. Los autores muestran como, en realidad, los aparatos del Estado teóricamente deberían estar preparados para el control de las empresas estatales. Sin embargo, la historia revela una permanente contradicción, porque estas empresas se muestran siempre más ágiles, más fuertes, más dinámicas, y salen vencedoras en los conflictos de poder con las burocracias gubernamentales.

Por otro lado, el crecimiento de las empresas estatales deriva de su naturaleza capitalista, prescindiendo de cualquier ideología del Estado. Si la racionalidad que la justifica deja de tener origen político para asumir otra forma, representada como en este caso por los principios de costo-beneficio, tanto la expansión de la empresa pública como el papel de sus administradores, pierden toda posibilidad de legitimarse políticamente ante la sociedad (Martins, 1985).

Cuando la CVDR inicia sus actividades, más allá del clima intenso de debate nacionalista, viene impulsada por las reivindicaciones del proletariado nacional en plena expansión y en busca de sus derechos laborales, y por un fuerte movimiento de industrialización volcado a la sustitución de importaciones. La creación de la Compañía Vale do Rio Doce, de cierta forma, se produce a contramano de ese contexto, pues nace para ser exportadora y esa es su vocación hasta nuestros días. Las sucesivas etapas de desarrollo de la Vale la llevan a vivir intensamente los procesos de cambio en el país como actor fundamental del exitoso progreso económico e industrial. Pero el hecho de vivir, por vocación, en el ámbito internacional, la hace fuertemente sensible a la crisis del modelo de capitalismo fordista, antes de que esto repercuta en la mayoría de las empresas nacionales.

Desde 1979 explicita su necesidad de realizar profundos cambios en la organización productiva. Realiza entonces una planificación estratégica que da inicio a un largo proceso de reestructuración productiva, con una visión de evolución a futuro de 30 años. Elige y delinea diez puntos para su acción estratégica: 1) orientarse al cliente y al mercado, buscando Calidad Total en productos y negocios y generar valor agregado al capital invertido; 2) buscar progresivamente la competitividad para ofertar el menor precio y el mejor producto, y para consolidarse en la primera posición del mercado internacional de mineral; 3) sostener las reservas de mineral en un nivel adecuado y la competitividad en los productos forestales; 4) invertir en la producción de aluminio y energía eléctrica a costos bajos y competitivos internacionalmente; 5) respetar el medio ambiente y reducir la contaminación en las áreas de negocios; 6) utilizar, proteger y recuperar los recursos naturales renovables y emplear racionalmente los no-renovables; 7) establecer estrategias asociadas al gobierno y a las organizaciones no gubernamentales, que apunten a perfeccionar los instrumentos de protección ambiental; 8) diversificar, verticalizar y globalizar los segmentos de recursos minerales y bienes forestales; 9) explotación de otros minerales para la producción de materiales de mayor valor agregado; 10) invertir en investigación y desarrollo tecnológico.

En el documento que registra la planificación estratégica, hay una parte dedicada a la valorización permanente de los trabajadores, considerándolos “como personas, como valor y no como costo”, por lo que deben ser permanentemente capacitados. Crea, entonces, un programa de modernización administrativa que apunta a la descentralización de la administración de personal, a la gestión participativa, al entrenamiento de los gestores y a mejorar las relaciones de trabajo. Se refiere además al incentivo que dará al desarrollo autosustentable de las comunidades instaladas dentro del área de acción de la empresa (CVRD, 2001).

En el libro conmemorativo de sus 50 años, los dirigentes hacen una evaluación de la crisis económica mundial y del proceso inflacionario que vive el país. Exponen su visión particular de la necesidad de reformas en el Estado brasileño que apunta a la reducción de la presencia del poder público en el escenario económico, y su simpatía por la ampliación del espacio de la iniciativa privada en el capitalismo nacional. O sea, aunque solo de forma sugerida, el proyecto de privatización de la empresa ya se esboza, incluso como reacción a los intentos de todos los gobiernos que sucedieron al período militar, de controlar las acciones y la expansión de las estatales (Castro, 1993; Kliass, 1994; Almeida, 1999).

Privatizada en 1997, la CVRD se transforma en una empresa aun más competitiva, diversificada, internacionalizada, que explota recursos naturales, industrias relacionadas y servicios. Busca ventajas comparativas de sus productos y vigila en forma permanente las alteraciones del escenario nacional e internacional. En 2001, el llamado grupo Vale, que incluye a las empresas controladas y aquellas en las cuales tienen participación, exportó 3.297 miles de millones de dólares, según datos del Ministerio de Desarrollo, publicados en el Caderno de Economía & Negocios del Jornal do Brasil (30/08/2002), y obtuvo el primer lugar entre las empresas exportadoras, por encima de Embraer y de Petrobrás. El resultado de 60 años de actividad puede cotejarse no solo en los balances, sino también en el hecho de haberse transformado en una empresa de referencia en el mercado mundial de minería.

La competitividad de la CVRD se organiza a través de una acción cuidadosamente planificada: 1) opera con una escala de producción elevada tanto en la extracción como en el beneficiamiento de mineral de hierro; 2) posee una infraestructura de transporte eficiente, que garantiza rapidez, bajo costo y confiabilidad en los plazos de entrega; 3) cuenta con la certificación de la International Organization for Standardization (ISO 9002) desde 1993, instrumento aplicable a las relaciones entre proveedores y clientes para productos cuyos requisitos específicos de calidad deben ser garantizados desde la etapa de producción hasta la entrega (la British Steel le exigía esa certificación desde 1989 y la CVRD tenía como meta conseguirla en 1997, pero la obtuvo cuatro años antes); 4) utiliza técnicas para garantizar la satisfacción del cliente, creando grupos de trabajo que toman medidas preventivas y correctivas durante la producción de los diversos tipos de minerales y pellets, que evitan el embarque de productos que estén fuera de las especificaciones; 5) cuenta con usinas de peletización asociadas a empresas extranjeras que compran el mineral, que enriquecen a los de bajo tenor agregándoles valor; 6) se asocia con grandes clientes con la finalidad de garantizar ventas y mercados cautivos; 7) opera minas que detentan alto

tenor de mineral de hierro y regularidades físico-químicos; 8) participa del consejo accionario de varias empresas siderúrgicas, garantizando un mercado cautivo para sus productos; 9) posee programas de Calidad Total en todas las unidades y en todos los segmentos del proceso de trabajo; y 10) conserva en la actualidad una fuerza de trabajo con elevado nivel de escolaridad, lo que garantiza las bases de la productividad y de la eficiencia en su desempeño.

Dentro de ese universo grandioso en dimensiones, en diversificación y en competitividad, la minería de Itabira se constituye apenas en un puntito en el mapa de las actividades y de los negocios de la Compañía. En los informes actuales que aparecen en la página Web de la empresa, Itabira ni es citada, aunque se concentre allí buena parte de la producción de mineral de hierro y de oro. Tal vez, para la racionalidad y la frialdad de los números agregados, de las acciones vendidas en la bolsa y para los indicadores de rentabilidad, la historia de su origen y sus mitos ya no sea importante. A esto contribuye el hecho de que los actores principales del cuerpo dirigente, en la coyuntura actual, no tienen nada que ver con la ciudad de Itabira y con los orígenes de la empresa.

Pero para los mineros que continúan mezclando la materialidad de su sangre, sus sueños y sus emociones, con la imagen del oro negro que corre por las venas del mundo, la Compañía es el referencial y el centro de su identificación. El olvido que promueven el “mercado” y la “competitividad”, al borrar de los indicadores económicos la subjetividad presente en el proceso productivo, necesita ser compensado por la memoria social que registra la historicidad de todos los emprendimientos humanos.

Capítulo 3

Caminos del pensamiento: métodos y técnicas

Para la construcción de este estudio sobre los hombres de *hierro y flexibles*, los trabajadores fueron seleccionados como informantes privilegiados de su propia historia, más allá de ser considerados importantes actores sociales. Apoyo tal concepción en la tradición de la Antropología Social que ha producido, dentro de las ciencias sociales, la “revolución” de la relativización de las culturas. Con relación a la clase obrera, planteo el hecho de que se constituye a partir de una cultura propia en oposición a la cultura dominante, aunque “dominada” como sus propios actores.

Parto del principio de que la posición diferencial de las clases dentro de la sociedad les confiere una forma de actuar, pensar y expresarse también diferenciada. Este presupuesto que aquí asumo se apoya en otros autores (Verret, 1972; Leite Lopes, 1976; Leite Lopes *et al.*, 1981; Hoggart, 1973; Minayo, 1986, 1987) que consideran a la clase trabajadora como portadora de una contribución específica para la sociedad, no solo desde el punto de vista económico, sino también cultural; la cual se afirma en el acto de transformar la naturaleza y producir, en la marca que deja en los objetos construidos, en su estilo de resistir y de subordinarse al capital, de vivir y de reproducirse y en los bienes simbólicos que son la expresión del modo de pensar el mundo en el que vive. Este trabajo es, por lo tanto, una lectura posible de los “mineros de Itabira” a través de su propia mirada y en oposición a la historia institucional que, tradicionalmente, elige como protagonistas principales a los dirigentes y presidentes.

Para alcanzar el objetivo propuesto, realicé el trabajo con la secuencia que se describe a continuación (Minayo, 1997):

1. Precedí la investigación empírica con un amplio estudio teórico sobre los temas aquí tratados, en un campo semántico de construcción de conceptos que recorren áreas de la Sociología, de la Antropología, de la Política, de la Historia y de la Economía. Puse énfasis en los abordajes sobre la clase trabajadora y su cultura. La bibliografía se encuentra citada a lo largo y al final del trabajo.

2. Empecé varios viajes a Itabira y a la unidad extractiva de la CVRD en los períodos 1984-1985 y 2001-2002, cada uno de aproximadamente una semana, para definir mejor el objeto y permitir la elaboración del proyecto de investigación. Al haber vivido parte de mi infancia y adolescencia en la ciudad y mantener allí lazos de

parentesco, antes de 1984 y en el intervalo de los dos períodos formales del trabajo de campo, hice varios relevamientos y entrevistas de forma esporádica que contribuyeron al conjunto de la información básica para la elaboración de este libro. El trabajo de campo propiamente dicho fue realizado durante cuatro años, de forma intercalada a causa de compromisos profesionales y familiares. Ese tiempo, pensado en forma continua, suma cerca de un año.

3. Focalicé la unidad de investigación en el núcleo obrero que trabaja directamente en la extracción y concentración de mineral y en la operación, control y mantenimiento de las máquinas y equipos. Como hay varias unidades de minería en la empresa, decidí el abordaje directo de los obreros de la mina del Cauê en Itabira (aunque haya entrevistado también a algunos que trabajan en la mina de Conceição) por ser la más antigua en cuanto a la explotación, incluir los procedimientos más complejos y ser el espacio más apropiado para seguir todos los pasos del cambio en el proceso de trabajo. Del total de las 104 entrevistas realizadas en los dos períodos, intenté escuchar las historias de los trabajadores de la producción de los diferentes departamentos de extracción de mineral, de tratamiento de mineral y de mantenimiento, que abarcan la totalidad del ciclo productivo. En ese conjunto se incluyen ayudantes, operadores de máquinas, de equipos y de instalaciones mecanizadas, obreros calificados y especializados, supervisores y gerentes. La visión de un pequeño número de supervisores y gerentes, que en la actualidad no solo cumplen actividades de vigilancia y control sino que están totalmente integrados al proceso productivo, tuvo la finalidad de comprender su lógica de actuación, sobre todo, en el momento de reestructuración productiva cuando fueron entrenados para la Gerencia de Calidad Total (GCT), estrategia fundamental de control de las actuales formas de organización del trabajo. En el colectivo de entrevistados se incluyeron trabajadores de diferentes edades, antiguos y nuevos en la empresa, para percibir si había variaciones en su percepción de la experiencia vivenciada. Más allá de eso, sentimos la obligación de sumar a algunos jubilados, tanto por la importancia objetiva de estos protagonistas de la historia como por la exigencia que, en ese sentido, hicieron los obreros “activos”. Ellos consideran a los antiguos como el repositorio de la sabiduría colectiva de la categoría, acumulada y guardada en los 60 años de existencia de la Compañía. Por invitación especial del grupo, participé también en reuniones de técnicos del sector de recursos humanos para discutir cuestiones vinculadas a la cultura obrera. Como el trabajo incluye la esfera de la reproducción social, entrevisté además a un grupo de habitantes y autoridades de la ciudad¹.

La investigación se centra, particularmente, en el proceso de producción, por tal razón solo abarca a informantes de sexo masculino que hayan tenido vínculos con la empresa en el período de 1942 a 1986. En la etapa posterior del estudio se incluyeron entrevistas a tres mujeres, representantes de un grupo de 30 que, a partir de la privatización, con gran éxito y aprobación por parte de la empresa, pasó a formar parte

¹Para el trabajo de campo, en la segunda etapa de la investigación, conté con la colaboración de Maria das Graças de Souza e Silva y de Maria do Rosário Guimarães de Souza.

del proceso operacional de extracción, tratamiento y transporte del mineral. Sin embargo, la minería continúa siendo una actividad esencialmente de hombres. En la CVRD, el lugar privilegiado de la mujer se mantiene en los servicios administrativos, sociales y educativos que no constituyen el objeto de este estudio.

4. En el trabajo de campo propiamente dicho adopté dos procedimientos básicos en la intercomunicación con los entrevistados: las técnicas de historia de vida (en este caso, la historia de vida como trabajador) y la entrevista abierta. Ambas se realizaron dentro de un clima de informalidad, como una “conversación con finalidad” que apuntaba a dejar que los interlocutores se sintieran a gusto para narrar los pasos de su vida obrera que juzgaran más relevantes, definir su situación y conferirle significados. Además de estos procedimientos, adopté también la técnica de la observación participante o directa. Es decir, no tuve la pretensión ni las condiciones objetivas de participar en el sentido de “volverme nativa”, trabajar en las mismas actividades que los trabajadores y vivenciar sus experiencias. Esto, en el caso concreto en estudio, sería prácticamente imposible, más allá de irreal. Por observación directa, entiendo aquí, la búsqueda de comprender la realidad a través de la óptica del grupo observado y a partir de él. O sea, la vivencia y el habla de los trabajadores son el foco de la observación, de la comprensión y de la interpretación. Adopté también el diario de campo como forma de registro de lo vivido y observado.

El éxito de la investigación de campo se debe a una serie de colaboradores, inicialmente de personas amigas que me presentaron ante los obreros y ante la unidad extractiva que deseaba conocer. Con relación a la empresa, evité siempre una postura de reverencia, pues cualquier actitud oficialista podría perjudicar el abordaje directo e informal de los trabajadores. Pero todas las veces que necesité de algún tipo de información, recibí por parte de la empresa un tratamiento respetuoso, comprensivo y valorizador de mi trabajo.

En ningún momento, tanto en la primera etapa de la investigación como en el período posterior, los gerentes, supervisores o alguna otra autoridad plantearon algún tipo de dificultad. Pude visitar las minas y los diversos sectores de trabajo, hacer preguntas de las que recibí respuestas atentas. Por lo tanto, destaco como positivo, en las dos etapas del estudio (siendo que la segunda se realizó después de la privatización), el clima de apertura por parte de los dirigentes empresariales para poner a disposición la información tanto de carácter técnico, como de carácter estadístico o de formulación de la política interna.

Contacté y entrevisté a algunos trabajadores dentro de su horario de trabajo, situación facilitada por los supervisores que habían sido informados sobre el tema en estudio. Sin embargo, la mayoría de los encuentros se realizaron fuera de la empresa, en los lugares preferidos y elegidos por ellos mismos: sus casas, algún bar, el sindicato de la categoría o incluso la plaza del barrio. Mis familiares me facilitaron muchos de los contactos iniciales. Tengo plena conciencia de que esa condición podría introducir distorsiones y sesgos en el trabajo, por eso traté de que esos contactos no fueran la única forma de incorporar relaciones y articulaciones. Una vez desencadenado el proceso del trabajo de campo, los propios trabajadores fueron

los mayores colaboradores, indicando a compañeros y hasta reuniéndolos en sus propias casas, a las que fui invitada varias veces.

En cuanto a la “facilidad de entrada” a la empresa, en la primera parte de la investigación, comprendo que por su propio carácter estatal, los que trabajaban en los diferentes escalafones eran también empleados y por eso mismo no tendrían interés en impedir el acceso a la información. En la etapa posterior, ya como ente privado, la facilidad de contacto creo que se debió al estatus de la CVRD como empresa considerada modelo, por su eficiencia productiva y por la preocupación que formalmente presenta en relación con los aspectos socioambientales. Por lo tanto, la propia empresa tendría interés en abrirse a la opinión pública sin recelos y reticencias. El ambiente de informalidad y de relaciones personalizadas con que se desarrollaron los contactos revelaban la ausencia de normas restrictivas hacia los investigadores sociales acreditados. El hecho de ser una investigadora de la Fundación Oswaldo Cruz, institución que posee reconocimiento nacional e internacional en el campo de la ciencia y la tecnología, también fue una credencial muy importante en mi presentación y para la realización de las actividades.

En la mayoría de las entrevistas usé el recurso del grabador, siempre con el consentimiento de los entrevistados. Tal procedimiento apunta a conservar el grado máximo de fidelidad de los relatos de los informantes, justificado por el hecho de que el análisis de sus representaciones constituye el foco de este trabajo. Con relación a la grabación, solo dos personas se negaron y, en ambos casos, no fueron obreros de la producción, sino personas vinculadas con las áreas administrativas, que prefirieron dar información sin ser identificadas. También formó parte de mi trabajo de campo, un muestreo del archivo muerto que contiene el historial de los empleados jubilados, fallecidos, despedidos o que se retiraron espontáneamente de la CVRD, así como la recolección de material de divulgación interna de la empresa concerniente a la reglamentación de la vida de los empleados. Asimismo, realicé un relevamiento del material bibliográfico referente a la ciudad, en el Centro Cultural, en la agencia local del *Instituto Brasileño de Geografía y Estadística* (IBGE) y en la Intendencia Municipal.

5. Una vez reunido todo el material básico para la investigación, se transcribió fielmente el conjunto de las entrevistas grabadas², realicé el ordenamiento de los datos recolectados en las observaciones a partir de categorías que, en ese primer momento, surgieron del cuerpo de los diferentes relatos y observaciones de campo. A partir de las categorías empíricas establecí diversos títulos para resguardar la información “bruta”, creando una visión de conjunto, lo que me proporcionó una primera visión transversal de todas las entrevistas e historias de vida.

6. A continuación procedí a la clasificación de los datos sobre la base de las estructuras de relevancia establecidas a partir de dos procedimientos: incidencia del énfasis

²En la segunda etapa de la investigación, Júnia Cristina de Souza Jácomi hizo la transcripción de todas las cintas grabadas, por lo que le estoy inmensamente agradecida.

sobre determinados aspectos de la realidad, aprehendida en el ordenamiento de la información de campo; y confrontación del material empírico con las teorías existentes sobre los temas clasificados. A partir de allí, por ejemplo, me fue posible percibir el proceso de trabajo como eje central para el análisis de la historia del grupo en cuestión y, de ese concepto central, busqué comprender las implicancias que tuvieron los cambios del proceso de trabajo en la vida social y en la subjetividad de los obreros. Fue a partir de allí también que logré percibir la importancia, en este caso, de analizar las condiciones generales de producción y la total indisociabilidad entre estas y el mundo de la producción, en el caso analizado. Estos dos recortes pasaron a ser asumidos como estructurantes del estudio.


7. Sobre la construcción de los datos, destaco algunas observaciones. Pretendí realizar un trabajo de carácter etnográfico, es decir, reconstituir la forma en que ese núcleo de mineros representa, organiza y clasifica sus experiencias. Trabajo, por lo tanto, con el estudio de un “caso”, cuyo alcance potencial estaría dado por el hecho de que la instauración de la CVRD coincide con el período de aceleración de la industrialización en Minas Gerais y en el país, período en el que nace y se consolida un verdadero proletariado urbano y que, en lo concerniente al modo de producción y organización del trabajo, se inserta dentro de los mismos patrones históricos del capitalismo occidental.

En las referencias registradas de las entrevistas y de las historias de vida busco respetar la forma de expresarse de los trabajadores, como es usual en los abordajes antropológicos, aun cuando cometan “errores” dentro de los parámetros del lenguaje erudito. En el sentido de la feliz expresión del gran cronista español Francisco Umbral, las citas “vienen condecoradas con hermosas faltas de ortografía, que son como las cicatrices honorables de la batalla del pueblo por la cultura” (Umbral, 1979, p. 3). “*¡Qué maravilla! Ellos hablan mal, pero aciertan en todo*”, comenta uno de los entrevistados refiriéndose a sus compañeros de trabajo. Esas expresiones de simpatía presentan la clave de la actitud de respeto: el lenguaje es uno de los elementos más significativos de la cultura, porque es el registro y la síntesis de toda la experiencia humana vivida en su totalidad. Tomo de ellos y uso indistintamente los términos con que se refieren a la empresa, en la intimidad de su día a día: la Vale, la Compañía, la CVRD.

El intento de configurar el núcleo minero, tomando como recorte el proceso de trabajo y las condiciones generales de producción en sus aspectos dinámicos y de cambio, me llevó a leer y a considerar los testimonios de los trabajadores, a veces como testimonios de una historia que se rememora bajo su óptica y, en otros momentos, como representaciones para la comprensión de su visión del mundo.

En el análisis, esas dos formas de trabajar los datos se completan y se interpenetran. En una investigación que se realizó en una ciudad relativamente pequeña y donde todos se conocen, para no identificar a los autores de los relatos –a no ser en casos en que esto haya sido absolutamente imposible porque el entrevistado es el único en el lugar que ocupa– busqué señalar solo el lugar del informante en el conjunto de las relaciones jerárquicas de producción o en la vida social.

Es importante decir que en esta investigación no pretendí agotar la total comprensión de los hechos, pues estoy convencida de que la realidad social, densa, oscura y difícil de dejarse penetrar, es mucho más rica y compleja que cualquier comprensión que de ella pueda pretender. Y quisiera destacar, finalmente, que intento evitar un lenguaje hermético a fin de que este trabajo pueda ser leído y absorbido por sus protagonistas, los mineros de la CVRD en Itabira. Espero que ellos puedan reconocerse en mi narrativa y encuentren en ella el reconocimiento del que son merecedores, por ser constructores no solo de la Compañía, sino de la riqueza económica, social y cultural de Brasil.



Segunda Parte
Los tiempos de la Vale-madre



Introducción

Esta parte trata específicamente de la configuración del perfil de los mineros y de la lógica interna de construcción de su identidad como empleados de una empresa estatal que se constituye al mismo tiempo que ellos. Para narrar esta saga, tuve en cuenta las dinámicas históricas, conceptuales y prácticas de su conformación cultural.

El nacimiento del segmento de los mineros de Itabira es analizado de forma dialéctica, haciendo un contrapunto con la trayectoria de la institucionalización de la Compañía Vale do Rio Doce como empresa pública, de capital mixto y portadora de intereses específicos. En el abordaje antropológico de este segmento obrero reconstruyo, desde su propia óptica, la inflexión sobre tres momentos destacados que instauran cambios en las relaciones sociales de producción de la mina y de su identidad. Subrayo la fuerza de los conceptos “proceso de trabajo” y “condiciones generales de producción” como una especie de columna vertebral de toda esa historia, con el fin de comprender la saga de los hombres de hierro como una construcción posible que se mueve entre la libertad y la necesidad, entre el poder del protagonismo individual, colectivo e institucional y las determinaciones que también moldean tanto el perfil obrero como el empresarial.

Observo las marcas del Estado empresario en la subjetividad de los trabajadores, buscando descubrir en sus relatos y en sus dinámicas de trabajo y de vida, *in loco*, cómo se produce la asimilación de valores típicos de la sociedad industrial a partir del panorama de la década de 1940. El colectivo de mineros se conforma al enfrentar el desafío de construir una empresa pública volcada a la exportación, en el contexto internacional de la Segunda Guerra Mundial y de la posguerra. El momento político interno refleja la fuerza del desarrollismo nacional. En la economía, a contramano de la política nacional de sustitución de importaciones, la Compañía Vale do Rio Doce ya nace orientada a la exportación. Señalo los trazos determinantes presentes en la elaboración de la identidad y del carácter de los mineros, así como los de la Compañía, poniendo en evidencia los consensos, conflictos, y contradicciones vividos por el segmento obrero naciente y su patrón: el Estado brasileño empresario, representado por autoridades, superintendentes y directivos locales.

El análisis de esta parte del libro, que abarca por lo menos 40 años de historia, hace un contrapunto con autores que abordan el desarrollo de la clase obrera brasileña (Rodrigues, 1991, 1999; Moisés, 1982; Martins, 1985; Weffort, 1980; Leite Lopes, 1976; entre otros); de la dinámica y de las contradicciones del capitalismo ejercido por la empresa estatal (Bettelheim, 1970; Diniz, 1978; Dutra, 1997); del disciplinamiento de la mano de obra y de las marcas de la cultura nacional (Gomes, 1979, 1988; Grossi, 1981; Vianna, 1983; Nunes, 1997); y de la inserción de los obreros brasileños en el escenario internacional del desarrollo capitalista (Lojkine, 1981; Ford,

1964; Taylor, 1963; Brighton Group, 1976; Braveman, 1974; Gorz, 1974; Linhart, 1980; Murard & Zylberman, 1980; Thompson, 1968, 1971 y otros).

La primera etapa, desde 1942 a 1951, se configura como el momento heroico y mítico que permanece en la memoria obrera como la generación de los “*leones de la Vale*”. Las exigencias de un proceso de trabajo hercúleo de verdadero enfrentamiento a la naturaleza y a los límites de la fuerza humana se estampan en ese epíteto que viene acompañado de otras expresiones como “*la época de la fuerza física*”. La historia detallada del origen recorre una región paralizada, en la que la propuesta de construcción de una empresa cataliza fuerzas de producción adormecidas y se transforma en la síntesis y en el foco del protagonismo de la definición de la política nacional. De este modo, la extracción de hierro va forjando un segmento obrero naciente, disciplinándolo, creando sus jerarquías, su espíritu de cuerpo, su ideología y su institucionalización.

La segunda etapa, de 1952 a 1972, parte ya de una estructura objetivada, en la que todas las ideas e iniciativas adoptadas en su conformación original, con sus dificultades y sus mitos, se testean y se vencen, dando lugar a la implementación del proceso de trabajo industrial propiamente dicho. Las grandes maquinarias comienzan a imponerse, sustituyendo a los medios manuales de extracción del mineral. Bajo su imperio, las nuevas relaciones entre hombres y máquinas se construyen, se tornan extrañas y se entranan. Es el tiempo del crecimiento, del desarrollo económico y de la expansión empresarial de la Compañía Vale do Rio Doce, que se afirma en el mercado internacional como una marca respetada y reconocida. Los conceptos de calificación, de diferenciación interna de los trabajadores y del proceso de trabajo continuo comienzan configurarse como centrales en la construcción del colectivo obrero. Su identidad se forja en el hierro de las emociones, los conflictos y el orgullo de pertenecer a la familia de la Vale-madre, esa criatura creadora de una cultura institucional urdida en la ética, en la disciplina del trabajo y del emprendimiento obediente, así como en el autoritarismo, en el clientelismo y en el corporativismo, marcas indelebles de la cultura política nacional-desarrollista.

En la tercera etapa, que consolida la dinámica expansionista de la Vale, muestro cómo los trabajadores sienten su pérdida de control sobre las dimensiones de la empresa que vieron nacer. Vivencian el recrudescimiento de la competencia entre pares al interior de las unidades productivas y comienzan a demostrar un elevado grado de insatisfacción con el ambiente de trabajo, con sus salarios, con la burocratización de las relaciones y con el trato que reciben por parte de los jefes distanciados en escalafones y controles. La ampliación de las jerarquías en la división social del trabajo separa a los gestores de la empresa de la convivencia antes existente entre ellos y los trabajadores. Como consecuencia, aunque el espíritu de cuerpo y la cultura institucional continúen bastante cohesionados como en la etapa anterior, un sentimiento de alienación recorre el cuerpo social y el alma del colectivo obrero, justamente en un momento histórico privilegiado en el que deberían estar celebrando su triunfo como constructores de la mayor empresa de mineral de hierro a cielo abierto del mundo. Son los trabajadores los que forjan la Vale y esculpen su nombre en el escenario de los emprendimientos exitosos del país. Sin embargo,

contradictoriamente, una sensación de desconcierto los asola y se manifiesta en la expresión “*la compañía es ese monstruo que está ahí*”. La ambigüedad, que en el mejor de los casos puede ser leída como una demostración simbólica de admiración, no debe ser analizada sin buscar su significado real en el distanciamiento que se produce por el crecimiento inconmensurable de la Vale. A la par de las modificaciones en el proceso de trabajo, los mineros asisten a la estructuración de un complejo empresarial que se ramifica por todo el país y que, de a poco, se establece en otras partes del mundo, diversificando socios, acuerdos institucionales y negocios. Sin embargo, el gigantismo y la complejización de la empresa en ningún momento se corresponden con el aumento del bienestar que de ella esperan los “*hombres de hierro*”.

En la dinámica de los escalafones superiores de la Vale, al contrario de lo que ocurre con los obreros, las décadas de 1960 y 1980 significan el momento de la conmemoración de un éxito empresarial sin precedentes: la entrada definitiva de la automatización en diversas partes del proceso de trabajo, sobre todo, en el tratamiento del mineral y la consolidación de su nombre y de su lugar en el mercado internacional, en una posición de supremacía que continúa ocupando de forma consistente hasta la actualidad. Se produce la expansión del colectivo obrero, de la escala de producción mineral y se incorporan las más modernas innovaciones tecnológicas internacionales en el sector, que apuntan a responder a las crecientes demandas del mercado de mineral. No obstante, desde el punto de vista de las relaciones sociales de producción, la sensación colectiva de insatisfacción y de rebeldía creciente que va a expresarse en una huelga determinante, en 1989, anuncian el agotamiento de un modelo de gestión del trabajo y preanuncian los profundos cambios que se producirán en la década de 1990.



Capítulo 4

La época de la fuerza física

"Fui fichado para quebrar piedra a puro músculo"

(Obrero de los inicios de la mina)

En este capítulo desarrollo el período de instauración de la CVRD. Por consiguiente analizo los primeros intentos por parte de la empresa de crear el perfil de su mano de obra, a través de los instrumentos propios de la organización social del trabajo industrial. Es decir, abordo la distribución jerárquica, la reglamentación del tiempo y del ritmo de producción, y la elaboración paulatina de un código de disciplina y honor al cual no le faltan recompensas ni punitivos.

Asumo aquí la tesis de que la fuerza de trabajo es sujeto y, al mismo tiempo, es objeto (mercancía), cuya reproducción presenta características diferentes a otros componentes de la producción capitalista. Considero el proceso de trabajo como un lugar privilegiado de expresión de las contradicciones entre capital y trabajo. Tal como señala Rolande Treppe (1971) es necesario observar el carácter poco espectacular e incluso monótono de la lucha comprometida, cuyo interés reside, justamente, en su aspecto poco glorioso y en su cotidianidad. Aquí, lo que cuenta, es la repetición de los pequeños hechos, y su constancia es más reveladora del comportamiento de los mineros que las declaraciones solemnes y las acciones brillantes en épocas de crisis. En el día a día es donde se enfrentan el capital y el trabajo, en una dinámica de subordinación y resistencia que marca las características de las relaciones de producción.

Para una caracterización del proletariado de este período (1942-1951), considero fundamental abordar los siguientes aspectos: 1) el origen, el reclutamiento y la selección de los trabajadores como un hecho social importante que produce, al mismo tiempo, una convergencia de intereses entre la empresa y los obreros, e instaura y se hace nítida la oposición de clases; 2) el proceso de trabajo como forma de organización no solo técnica, sino particularmente social del trabajo, donde se exacerban las contradicciones entre ambos, en función del objeto mayor del capital: la valorización.

El epígrafe que abre esta introducción trae en sí la imagen de dos grandes realidades aquí abordadas: *"fichado para quebrar piedra a puro músculo"*. "Fichado" será siempre la expresión obligatoria del antiguo obrero para referirse a su nuevo estatus a partir del ingreso a la CVRD. Se trata de una oposición a los términos agricultor o trabajador ambulante o de pequeñas industrias, para los cuales la inseguridad salarial

y de los derechos sociales significa dejar la vida librada a su propia suerte: “*Antes el trabajador solo tenía derecho a pasar hambre y, si se enfermaba o envejecía, a pedir limosna*” (operador de camión de la época de la instauración de la empresa). La entrada en la “Compañía” marca la nueva “era de los derechos”, inaugurada oficialmente por la legislación laboral de la década de 1930 y consolidada en 1943.

Con la creación del Ministerio de Trabajo, Industria y Comercio en noviembre de 1930, se inicia la organización de la estructura sindical y de la burocracia que la envolvería. Desde entonces se determina el régimen del sindicato único por categoría con la función de defender “los intereses económicos, jurídicos, higiénicos y culturales de los trabajadores”, pero también de asegurar al gobierno el derecho a intervenir, y de cerrarlos por períodos de seis meses, destituyendo las direcciones y promoviendo la disolución completa de la asociación en caso de desobediencia al Ministerio (Superti, 2003).

La era de los derechos ha sido ampliamente estudiada en Brasil, y continúa siendo merecedora de la atención de varios estudiosos (Rowland, 1974; Diniz, 1978; Araújo, 2001; Gomes, 1979; 1988; Sussekind, Maranhao & Vianna, 1966; Vianna, 1976). Vita (2002) retoma el análisis de la articulación de la legislación laboral brasileña con la experiencia del corporativismo fascista italiano que, según el autor, persiste hasta la actualidad y define las características y las propuestas de la organización sindical. Autores como Araújo (2001) analizan la importancia de las instituciones corporativistas en la incorporación de las clases trabajadoras a la seguridad social y, al mismo tiempo, en su consentimiento a la dominación del capital. Esta autora, en sus diversos estudios, subraya el carácter ambiguo y ambivalente de la política laboral de Getúlio Vargas que combina control, represión y concesión de derechos. Actualmente, existen diversas investigaciones, que relativizan el papel de la ideología fascista en el origen de la legislación laboral brasileña a favor de la ideología y de las prácticas positivistas. Entre estos estudios, se destaca el de Superti (2003). La autora se apoya en el pensamiento de Bosì (1992) para quien el montaje de la estructura sindical y la elaboración de las leyes sociales en Brasil pueden explicarse mejor si se consideran las raíces positivistas presentes en el ideario y en las prácticas políticas del grupo que asumió el poder en la década de 1930. Esos elementos distintivos se encuentran en el énfasis puesto en la propuesta de colaboración de clases, en la que una es interdependiente de la otra, y en la cual la idea de progreso está subordinada a la noción de orden. Tales ideas centrales que forman parte de las formulaciones de Auguste Comte (1980) componen, también, los ejes centrales de los discursos de Lindolfo Collor (1991) primer Ministro de Trabajo, Industria y Comercio del Brasil y uno de los formuladores de la propuesta de la legislación laboral de la era getulista.

“*Quebrar piedra a puro músculo*”: así los obreros definen la especificidad del proceso de trabajo inicial. Por un lado, la fase social de la empresa se les presenta como moderna, en comparación con todas las ocupaciones que tuvieron antes. Por otro, la cooperación en la producción de mineral en esa etapa inicial se hace de forma simple: la división del trabajo es rudimentaria y los instrumentos de producción son prácticamente una continuidad de los usados en el campo o en otros trabajos manuales. Para perforar la roca y colocar la dinamita, los obreros usaban el zapapico

manual; para romper las piedras, la maza; para recoger el mineral y colocarlo en los depósitos, el rastrillo; para transportar el mineral de hierro, las vagonetas, una especie de carrito con ruedas de hierro, empujada por los propios hombres en distancias cortas o por burros en distancias mayores. Más allá de estos instrumentos, también usan la azada, la hoz, el hacha, el pico, compañeros habituales de trabajo en jornadas anteriores, aquí usadas para limpiar matorrales y construir caminos para abrirle paso al mineral.

Los antiguos trabajadores frecuentemente se acuerdan de esa época como el tiempo del “*músculo*”, de la “*garra*”, del “*brazo*”, vinculándola a las duras condiciones de trabajo y comparándola con las “*facilidades*” actuales. Se autodenominaban también como “*leones de la Vale*”, y transforman en positivo el sentido peligroso y el dominio de las osadas tareas. En realidad, en el período considerado para este análisis (1942-1951), ya habían surgido algunas máquinas (camiones, tractores, excavadoras) para facilitar la extracción y el transporte del mineral. Pero el proceso de trabajo como un todo continuaba siendo esencialmente manual. Solo en 1952, cuando entra en funcionamiento la llamada Mecanizada I, a fin de reducir el mineral a las especificaciones contractuales exigidas por los compradores, se da un cambio cualitativo en el proceso de trabajo.

Ya en esa época, junto a la exigencia de disciplina en el trabajo se crean formas para inculcar una cultura organizacional corporativa, nacionalista y colaborativa, que marcará las relaciones de la Compañía con los obreros por más de 50 años de su historia como empresa estatal. Entiendo aquí que se construyen dos formas de cultura: la “cultura obrera” y la “cultura empresarial”. Esta última comprende un tipo de clima organizacional que sitúa la cuestión de los derechos y de los deberes de los empleados en un marco de valores y normas institucionales, que conduce a toda la institución al uso de un lenguaje común y a cierto grado de previsibilidad de comportamientos individuales o grupales (Salgado, 1984).

Pibes, peones y campesinos

Era gente analfabeta. Todo lo que había era analfabeto. Era una negrada condenada, solo negro y analfabeto. No sabían nada, solo sabían trabajar.
(Obrero de la época de la instauración)

El origen de los trabajadores

La frase anterior, dicha por un antiguo obrero (él mismo era analfabeto) no podría ser más rica en información. Al adoptar en su discurso la discriminación internalizada en el medio en el que vive, “negro y analfabeto”, el informante emite signos

muy importantes sobre el origen y las condiciones de los primeros trabajadores de la CVRD.

Según documentos históricos de la empresa, se reclutaron cerca de 6.000 hombres para los trabajos de extracción de mineral, de construcción de caminos y ampliación y recuperación del ferrocarril (CVRD, 1982). De acuerdo con los testimonios de los obreros, en la extracción de las minas, al inicio había cerca de 300 obreros.

Se podría decir, estimativamente, que cerca del 70% de esa mano de obra inicial de la empresa provenía del campo y el otro 30% del área urbana. Los últimos provenían de ocupaciones ocasionales o de actividades en pequeñas industrias tradicionales o eran ex empleados de las industrias minera y siderúrgica de la región central de Minas Gerais.

Para entender las condiciones de los trabajadores reclutados es importante retornar a la situación de la economía minera a fines de la década de 1930, en condiciones de extrema decadencia, que solo apuntaban a una economía de subsistencia. En la región central del estado, de donde provenía la casi totalidad de la fuerza de trabajo para la CVRD, la situación del campo no era la excepción.

Desde el punto de vista industrial, la década de 1930 registró la decadencia del sector textil, por la competencia del parque paulista moderno, que abastecía a los centros urbanos dinámicos y pujantes económicamente. En Minas, había una sola rama industrial floreciente, la metalurgia, que a fines de la década llegó a contribuir con el 90% de la producción total de arrabio del país, el 60% de la producción de acero y el 50% de los laminados. Coincidentemente es en la región central de Minas donde se situaron las prósperas usinas siderúrgicas, establecidas en las cercanías de los yacimientos de mineral de hierro¹.

La crisis de la economía minera tuvo un impacto directo sobre la naciente clase trabajadora llevándola a una situación de mayor deterioro. La década de 1930 estuvo marcada por el fenómeno de la creciente migración desde el área rural hacia los centros urbanos y de las regiones económicamente más decadentes hacia los estados cuyo crecimiento industrial se torna más promisorio. Aquellos que continuaban en el campo vivían en condiciones precarias, bajo la égida de los grandes hacendados, que perpetuaba un estancamiento similar a la de la época de abolición del trabajo esclavo.

En este contexto la CVRD se implanta y recluta su fuerza de trabajo. Por esta razón, para los obreros pioneros, la llegada de la empresa, fuera de cualquier significado político mayor, es exaltada como la “era del progreso”, representada aquí por un conjunto de elementos que engloban el empleo estable, la seguridad de las “leyes sociales” y la posibilidad de subsistencia de la familia por medio de un salario fijo.

¹A fines de la década de 1930, Minas poseía una considerable industria siderúrgica, casi todas las empresas asociaban el capital privado nacional al extranjero. En 1889, se crea la Usina Esperança en Itabirito; en 1917, la Compañía Siderúrgica Minera en Sabará, asociada con capitales luxemburgueses, belgas y nacionales; en 1937, la Compañía Siderúrgica BelgoMinera en João Monlevade, del mismo grupo anterior; en 1925, la Compañía Brasileña de Usinas Metalúrgicas, Barão de Cocais, de capital nacional; y en 1931, la Compañía Hierro Brasileño de Caeté, con capitales nacionales y franceses (Ver Diniz, 1981, p. 30-35).

En síntesis, los primeros obreros de la CVRD se constituyen, en aquella época, en la fuerza de trabajo de reserva dispersa del campo y de la ciudad, sin llegar a configurarse como una clase o un segmento. Por no ser una categoría formalmente absorbida por el mercado de trabajo y no poseer instrumentos de organización y de defensa colectivos, vivían absolutamente dedicados a la supervivencia diaria.

Esa fuerza de trabajo se compone particularmente de negros y mulatos, que constituían el 50,1% de la población brasileña a comienzo del siglo (Chiavenato, 1981). Estos descendientes de esclavizados, desde aquella época hasta nuestros días se concentran en la región central de Minas Gerais. Es hacia este lugar que el ciclo del oro del siglo XVIII trajo, en gran abundancia, la mano de obra africana. La Abolición de la Esclavitud acaecida al disiparse las luces del siglo XIX es una conquista formal y legal para los negros y mestizos pero no significa su liberación económica y social, pues la mayoría de los ex esclavizados no posee condiciones técnicas para insertarse adecuadamente en el mercado formal de trabajo, por lo que viven en la informalidad o en la precariedad de una agricultura de subsistencia decadente.

La fuerza de trabajo inicial de la CVRD puede ser dividida en dos grandes categorías que no son excluyentes, pues las personas transitan entre ellas. A su vez, esos dos grupos contienen subdivisiones:

- Trabajadores provenientes del campo: jornaleros, asalariados rurales y pequeños propietarios, autodenominados por los informantes como *“campesinos”*: *“yo soy campesino”*, *“yo vine del campo”*.
- Trabajadores de origen urbano: los de ocupación ocasional: *“pibes”*, *“jornaleros”*, *“changarines”*; y los obreros de industrias y artesanos.

Cerca del 70% de la mano de obra inicial de la CVRD proviene del campo. Los testimonios siguientes, contados por dos trabajadores que vivieron y trabajaron en aquella época, sitúan el contexto en el que vivía la mayoría:

En aquel tiempo no existía nada. Era la ley de la selva. Nosotros vivíamos en manos de los hacendados, el hacendado mataba, hacía, establecía, nadie podía decir nada. Mes de junio y julio era la cosecha. Lo que sobraba para nosotros, no daba para mantenernos. Trabajábamos sin comer en la plantación. ¿Eso que teníamos para llevar a casa? Eso se iba para el hacendado.

Los *“campesinos”*, en su mayoría, vivían dentro de las haciendas, trabajando como jornaleros. Una minoría tenía pequeñas parcelas de tierra, casi siempre en forma de propiedad familiar, que eran insuficientes para la subsistencia. Más allá de trabajar en el campo, ellos dependían de los hacendados a quienes les vendían la fuerza de trabajo por día o por tareas. Estaban también los que eran solo asalariados, que vivían en los pequeños poblados o en las haciendas, subsistiendo de ocupaciones ocasionales en la época de la cosecha y de la siembra o de actividades vinculadas a la ganadería. Los tres estratos mencionados tienen en común la inseguridad económica y social y la opresión del poder de los señores hacendados.

Estudios de la Fundación João Pinheiro (1981) revelan que los principales productos cultivados en las pequeñas, medianas, y grandes propiedades de la región de Itabira eran el arroz, el frijol, el café, el maíz y la mandioca, destinados al mercado local. Esas culturas sufrieron un serio deterioro con la instauración de la CVRD, tanto porque parte de las tierras en las que trabajaban pasaron a ser propiedad de la empresa, como porque muchos agricultores abandonaron el trabajo de labranza para incorporarse a la naciente Compañía. Por el contrario, entre 1940 y 1975 se produjo una considerable expansión de la ganadería en la región, cuyo crecimiento, del orden del 85%, puede ser interpretado, por un lado, por la expansión del consumo regional y, por otro, porque este tipo de actividad exige poca cantidad de mano de obra. Tal aumento, coyunturalmente, también coincidió con el aumento del precio del buey en el mercado nacional (FJP, 1981).

En ese grupo social definido por uno de los informantes como “*un pueblo amorfo, sufrido y sin derechos*”, la CVRD encontraría a la mayoría de los hombres que, hasta hoy revela, en su biotipo, la continuidad entre la rudeza de las condiciones de trabajo del campo y el proceso inicial de la extracción de mineral: hombres que impresionan por la musculatura fuerte, hombros anchos, de andar errante y la cabeza siempre inclinada hacia la tierra, en un hábito adquirido por la postura física exigida por ambos procesos de trabajo: el de la agricultura y el de la minería.

Estos hombres siguen usando las metáforas y las expresiones que les proporcionó la primera experiencia de vida y de trabajo. Pero, a partir de la entrada en la Vale, pasaron a mirar el mundo con una visión diferente, y su vocabulario registra un corte entre el “*antes*” y el “*después*” de ser “*fichados*”. El antes era “*la ley de la selva*”, “*la miseria*”, “*el hambre*”, “*el pueblo amorfo, sufrido y sin derechos*”; y el después, “*el progreso que llega*”, “*el confort para la familia*”, “*ser fichado y tener un salario*”, “*tener leyes sociales*”.

Aquel minero-campesino que Treppe (1971) describe en Les Mineurs de Carmaux, que conserva su identidad contra el control de su tiempo, del espacio y de la cultura por la empresa, no se encuentra en las minas de Itabira. Aquí, el “campesino” no tiene tierra y, si tiene, es tan imposible subsistir de ella que no siente la necesidad de defenderla. Para él, la entrada en la CVRD significa sacarse el aguijón de un poder rural arbitrario y oligárquico. En su nuevo estatus, se introducen en un universo donde las relaciones de poder son menos personalizadas porque pasan por la importante mediación de los llamados “derechos sociales” recién inaugurados por las leyes laborales y cuya vigencia, en ese momento histórico, contempla solo al sector industrial.

Para los egresos del campo, ese hecho va a ser de tal valor que, todos ellos, al contar su historia, ponen énfasis en el hecho de “*ser fichado*”. Las condiciones de trabajo en el campo eran tan difíciles que cambiar un tipo de dominación por otra les parece una sensible “*mejora de vida*”.

Pibes, peones y otros trabajadores constituyen el segundo grupo de seleccionados por la Compañía Vale do Rio Doce en su origen. En un muestreo aproximativo, se calcula que el 30% de la mano de obra inicial de la CVRD vivía en el área urbana, particularmente en la llamada región central de Minas Gerais. En realidad, el concepto de “urbano” de los inicios de los años cuarenta debe entenderse dentro de la

configuración de las pequeñas ciudades mineras, de las cuales Itabira es el mejor ejemplo, por ser el semillero principal de esa fuerza de trabajo inicial para la Vale.

Frente al cuadro sociohistórico y económico tratado en la primera parte de este libro, se puede desprender cuán restringido y sin perspectivas era el mercado de trabajo a inicios de los años cuarenta. Una ínfima parte de la mano de obra consigue insertarse en las pequeñas industrias y en el comercio local, la mayoría vacilando entre las actividades ocasionales dentro de la ciudad y la salida en busca de otras oportunidades y alternativas. Uno de los obreros, antiguo habitante de la ciudad, describe:

Venía de Santa María un camioncito del Sr. Genaro. Paraba exactamente en frente a esa casa ahí en la Agua Santa. Traía siempre aquella cantidad de personas, obreros, personal de Itabira, ni maleta tenían, usaban bolsa, para salir de aquí para ganar el sustento. Mucha gente iba para Nueva Lima, para Morro Viejo². Todo el día había gente yendo.

La mayoría de la fuerza de trabajo de origen urbano, reclutada por el sector informal de la economía, era esa “mano de obra de reserva” que los propios trabajadores denominan “jornaleros”, “pibes” y “changarines”. El término “peón”, que en la jerga obrera hoy significa cualquier trabajador de la producción directa, excluidos los supervisores, (y que en el transcurso de este libro va a ser usado por referencia de los propios mineros), tiene aquí una connotación específica.

Los entrevistados que así se clasifican se refieren a su realidad de no profesional, de no calificado, lo que los induciría a rotar por los diferentes empleos, con gran versatilidad de habilidades, pero que viven en una situación de inestabilidad permanente en cuanto a la ocupación y al salario. Muchos se autodenominan “peón de camino” refiriéndose a su existencia –a veces obligatoriamente errante– por los caminos de tierra del montañoso estado de Minas, en busca de subsistencia.

Los relatos de los obreros revelan las sinuosidades de sus trayectorias, que se asemejan a los tortuosos caminos que transitan, en los que pasan por actividades rurales, por empleos temporarios en empresas contratistas de construcción de rutas, de minería, de producción de carbón vegetal y de hidroeléctricas, la mayoría de las veces, subempleados y a cambio de comida. El tono aventurero de las narrativas no esconde la dureza y las dificultades de las condiciones de vida de esos hombres, que frecuentemente dormían al sereno en los matorrales intentando, en grupo, encontrar la “tierra prometida”.

La enumeración de las actividades que ejercieron en su trayectoria personal muestra también que los términos usados para definirse “peón de camino”, “pibes” y “changarines” son intercambiables y significan más etapas de sus vidas que posiciones en el mercado de trabajo. El pibe, explica el obrero, “*es una especie de office-boy*

²Morro Velho era la mina subterránea de extracción de oro situada en Nova Lima, en los alrededores de Belo Horizonte, actividad económica que atraía, en aquella época, a parte de esa población que vivía siempre en la búsqueda de empleo y supervivencia.

de hoy. *Hacíamos todo lo que nos mandaban: cargar comida, llevar mensajes, cargar agua, arrear burrito de carreta, hacíamos de todo*". El término que después se generalizó para nombrar al trabajador auxiliar que hace pequeños servicios para un grupo de obreros manuales como limpiar, buscar agua potable, cargar comida, entre otros, parece tener origen en la construcción del ferrocarril. Y por ser tan peculiar, necesita ser explicado por alguien que lo adoptó en su vida de trabajo: *"pibe es trabajo de carreta en el ferrocarril. Antiguamente era la gente que arreaba los burros, unos iban excavando y nosotros arreando los burros"*. El término posee también un sentido cultural referente a atribuciones de funciones del trabajo en el ciclo de la vida. En el contexto estudiado, el pibe es casi siempre un menor, hasta que la edad requerida por ley le permita postular una actividad de adulto. Al tornarse mayor de edad, debe buscar algún empleo fijo o entonces pasar a ser "changarín" o "peón de camino". La historia de los entrevistados los muestra ingresando a empresas contratistas mineras o de construcción de caminos, en trabajos de carbonería o, simplemente, realizando servicios ocasionales dentro de la propia ciudad.

Al describir lo que denominan "changarín", los trabajadores de ese período inicial de instauración de la Vale dan al término una connotación especial. Diferente del "peón de camino" que sale de la ciudad en busca de alternativas, el "changarín" se queda, y realiza una gama variada de pequeños servicios, muchas veces, a cambio de comida, y otras, recibe una "gratificación" insuficiente para la supervivencia. Los incluidos en esta categoría ejecutan tareas de limpieza, de siembra, arrancan malezas, aprenden oficios y trabajan como auxiliares de zapatero, peluquero y vendedor ambulante, en una condición permanente de disponibilidad y de versatilidad a las demandas de servicios.

Este grupo de trabajadores fijos en la ciudad tiene muchas características en común con los "peones de camino" y entre sí: salarios inestables y una situación totalmente desfavorable en las relaciones de trabajo, en una situación de abundante oferta de mano de obra y alternativas escasas de empleo. Su situación, en términos de derechos sociales, se asemeja a la de los "campesinos", pues, si bien viven del mercado informal o de actividades industriales de carácter tradicional, se encuentran totalmente excluidos de las ventajas de la legislación laboral. Las condiciones de trabajo y de vida tan adversas unifican las categorías diferentes aquí citadas, y llevan a que tanto los provenientes del campo, como los "changarines" urbanos y los "peones de camino" reciban la llegada de la CVRD con gran euforia, considerándola "madre", "salvación", "promotora del progreso".

Solo a los obreros un poco más especializados, generalmente, originarios de las minas o de las siderúrgicas cercanas y al personal técnico, proveniente de los grandes centros urbanos o extranjeros, la empresa los atrae inicialmente con incentivos para motivar el reclutamiento y la permanencia en la ciudad minera. Para ello, la Compañía promueve ventajas en términos de mantenimiento personal y de la familia, ofrece viviendas y otros privilegios hasta hoy recordados con nostalgia por los que los usufructuaban y con reprobación por los trabajadores que se consideraban los verdaderos "luchadores y leones de la Vale". La mano de obra directa, convocada para el trabajo manual, será lo suficientemente amplia para permitir, al mismo

tiempo, la rotatividad y la adaptación, en un proceso de subordinación al cual nunca faltará el contrapunto de los conflictos y de las resistencias.

Para finalizar esta descripción, considero importante destacar algunas de las características generales del origen de la mano de obra directa de la Vale. Haciéndome eco de otros estudios sobre la clase trabajadora brasileña, entre ellos el de Minayo (1987)³, en el colectivo de los antiguos trabajadores se observa que todos, sin excepción, comenzaron su trayectoria ocupacional aun siendo niños, buena parte de ellos desde los siete años de edad: en el cultivo de la tierra, como changarines, en trabajos de carbonería, en el arreo de tropillas de burros, en minería y como artesanos del cuero, hierro y metal. Las razones alegadas para el trabajo infantil son siempre las mismas hasta hoy: la necesidad de supervivencia personal y de sustentar a la familia. Hay muchos casos de obreros que, en sus historias de vida, mencionan su temprana inserción laboral a causa de la muerte precoz de los padres en accidentes de trabajo y, sobre todo, motivada por enfermedades infecciosas. Es importante recordar que, en 1940, la expectativa de vida de la población brasileña no superaba los 40 años de edad.

Otro punto a destacar es que, sea a través de las actividades en la industria o en la agricultura, sea en el sector formal o informal de la economía, todo el grupo entrevistado tenía experiencia ocupacional anterior a su ingreso en la CVRD. Al comenzar, la empresa encuentra un contingente enorme de hombres (nótese que la producción directa de la CVRD es una actividad esencialmente masculina) afectos al trabajo, acostumbrados a duras condiciones de vida. A ella le corresponderá promover su homogeneización a través de la organización social del trabajo. Esa tarea, sin embargo, será bastante difícil, dada la diversidad de las experiencias anteriores y de las consecuentes visiones del mundo del colectivo de trabajo en formación. Los conflictos y las contradicciones de la época de la instauración de la empresa son el testimonio de la perenne precariedad de las relaciones entre capital y trabajo.

El último punto a ser resaltado se refiere a la adecuación entre la actividad propuesta y los requerimientos técnicos exigidos al trabajador para el desempeño de sus actividades, en este caso, la explotación de mineral de hierro, en aquella etapa histórica. En el primer testimonio citado, se observa en el relato del propio obrero, un cierto menosprecio por las habilidades y prerrequisitos que él mismo y sus compañeros poseían: *Era una negrada condenada, solo negro y analfabeto. No sabían nada, solo sabían trabajar*. Este discurso discriminatorio será siempre una artimaña manipulada por la empresa para atribuir salarios, dividir a los trabajadores y exaltar el hecho de

³Existen varios trabajos de investigación realizados por Minayo, MCS, sobre el tema. Algunos son inéditos como Vila Severina, Río de Janeiro: IFCS, 1976 (mimeo), etnografía de un barrio obrero de Río de Janeiro; Marginalização e Trabalho. Estudo sobre o conceito de legitimidade, abrangendo operários da Fiat-Diesel, Río de Janeiro: Museu Nacional, 1981, (mimeo) y Os construtores da cidade, etnografía sobre operários da construção civil, Río de Janeiro: Editora Fase, 1987.

haber conseguido grandes éxitos a pesar de la “escasez de mano de obra especializada”, en los inicios del emprendimiento⁴.

Cuando se analiza la cuestión de la calificación como una variable siempre referida al proceso de trabajo en curso, como un concepto dinámico e histórico, se infiere que es, exactamente, esa mano de obra la más específicamente dotada para el éxito de la minería y de las otras tareas que la CVRD se propone en su origen. “Quebrar piedra a puro músculo”, “cargar el camión con las garras”, “levantar el mineral con los brazos”, “hacer caminos con pico y azada” son un tipo de trabajo que necesita de fuerza física, coraje, destreza y tenacidad, y solo podría ser llevado a buen término por estos hombres afectos a las rudas condiciones de la vida en el campo y en la ciudad. La información de uno de estos pioneros es el mejor testimonio de lo que pretendo expresar. “Las personas venían aquí a cazar empleo, con poco, ellos mismos se iban. No estaban acostumbrados a trabajar”, refiriéndose a la rudeza de la actividad y a la persistencia necesaria para continuar en la empresa a pesar de los contratiempos. Por lo tanto, cuando se usa el término “mano de obra descalificada” para referirse al proceso de trabajo inicial de la CVRD, se emplea esa expresión de forma ideológica, sin adecuarla al proceso de producción.

Extraer el hierro y forjar al trabajador

Reclutamiento y selección

Como ya mencioné anteriormente, la mano de obra directa de la etapa de instauración de la CVRD tiene su origen en un espacio geográfico que no supera la región central de Minas y alcanza, tangencialmente, al territorio de Espiritu Santo. Las estrategias iniciales para su reclutamiento son bastante informales, pero no exentas de criterios e intereses. El sistema más común parece haber sido el de los equipos, es decir, un trabajador con más experiencia organiza un grupo de compañeros y los presenta al administrador de campo⁵ que los incorpora al grupo, en general, bajo la vigilancia de aquel que los presenta. Están también las presentaciones individuales, casi todas mediadas por alguien que mantiene relaciones de amistad con el encargado del reclutamiento.

Todos los entrevistados recuerdan el rito de entrada en la Compañía como un hecho marcante en su vida, divisor de aguas entre el pasado incierto y el presente.

⁴Desde el punto de vista de la ideología dominante, los negros son siempre considerados los más aptos para trabajos manuales que exigen fuerza física, pero son menospreciados y desvalorizados en términos de salario. Estudios del IBGE de 1997 muestran que, de la población que ganaba el salario mínimo, el 79% eran negros y pardos. Aunque constituían cerca de 65 millones de la población brasileña, la mayoría eran analfabetos, ex presidiarios, estaban sin techo y subempleados. Y mientras la media salarial de la población blanca era de 600 reales, la de los negros y pardos era de 300 reales, o sea, la mitad.

⁵Como será explicado más adelante, el administrador de campo es la instancia de poder entre los ingenieros y los efectores. Entre sus atribuciones, está la de hacer la primera selección de los obreros.

Rememoran día, hora, diálogos, expectativas y personas involucradas, y destacan siempre el criterio fundamental que definió su selección: el físico. El parámetro seleccionado es siempre el mismo:

Elegía por el físico de la persona. Había un tal de [nombre de la persona] que era administrador y elegía a los hombres. ¡Ey! ¡Aquel de allá! ¡Vení acá! Entonces era fichado. Elegía por el físico, no era por sabiduría. Era todo manual, analfabeto, entonces elegía por el físico.

El físico era, pues, el diferencial para la elección y para la eliminación, y significaba la principal credencial para las operaciones cuyas características exigían fundamentalmente fuerza y resistencia, cualidades nada despreciables si imaginamos la hazaña conseguida por estos hombres durante los primeros diez años. Ellos mismos tienen plena conciencia de eso cuando, orgullosos, hablan sobre el éxito de la empresa: *“fuimos nosotros, analfabetos que levantamos la Compañía, no fue ningún doctor no”*; *“nosotros entrábamos, aprendíamos el oficio, y hoy ella está grande”*.

El único documento formal exigido en esta etapa es el certificado de salud *“del corazón y de los pulmones”*, provisto por el propio médico de la empresa. Al observar escritos sobre los obreros de las minas subterráneas, como las investigaciones de Grossi (1981), de Trempé (1971) y la novela *Germinal* de Zola (1981), se desprende que las exigencias para la selección de la mano de obra específica también se concentran en el físico. Solo que, para los mineros de Itabira no se trata de ser hábil para penetrar las profundidades de la tierra, sino todo lo contrario. Deben ser capaces de explorar aquella montaña legendaria de 1.353 metros de altitud, el Cauê, tan misteriosa, con sus matorrales, animales salvajes y el velo de nubes que recubre eternamente su rostro. Son desafiados a afrontar la montaña y destruirla en una faena insana, midiendo fuerzas contra las rocas de hierro.

El físico será, por lo tanto, la condición esencial para escalar, para resistir a las intemperies y a la dura jornada y para manejar los pesados y rudos instrumentos de trabajo. Todos los antiguos trabajadores se refieren a la dureza del “tiempo manual”, detallando el peso del martillo para perforar las rocas a ser dinamitadas, de la maza para romper las piedras, de la pala para cargar y descargar el mineral, del esfuerzo realizado con los propios brazos para transportar las vagonetas cargadas de piedra de hierro.

El gran triunfo de la empresa para el reclutamiento fue proveer un salario fijo y asegurar los derechos sociales. Al ser una compañía estatal, creada por Getúlio Vargas (hecho al que se refieren todos los antiguos trabajadores), hay una gran expectativa de mejora de las condiciones por parte de los obreros que allí ingresan. *“Ser fichado”*, *“yo fiché”* son expresiones recurrentes de los viejos obreros, que siempre compararon el estatus del trabajador de la Vale con su condición de desprotección anterior. Sin embargo, los dos apelativos, seguridad y derechos sociales, no siempre fueron suficientes para motivar a los candidatos.

La intensa rotación que se observaba al inicio revela la resistencia a la adaptación de la mano de obra: el salario es muy bajo, *“mal daba para comer”*; las condiciones

de vivienda y de transporte eran precarias y las exigencias del proceso de trabajo eran muy rígidas. *“Había una gran rotación. El camarada llegaba, no le agradaba, se iba”*, cuenta un antiguo capataz. Muchos trabajadores inmigrantes, ya acostumbrados por las circunstancias a un cierto nomadismo, se acercaban con actitud observadora. En general no traían a la familia, lo que les daba cierta alternativa de movilidad. En el período inicial había, también, muchos candidatos solteros. Como ya es bastante conocido en la bibliografía clásica sobre la formación de la clase obrera y, en particular, de los grupos mineros (Murard & Zylberman, 1980), los solteros, particularmente, eran objeto de preocupación de los industriales. En general, ellos mostraban mayor grado de resistencia a la dominación de las empresas, pues su relativa libertad en relación con la familia de la que provenían y en relación con aquella que aún no poseían, dificultaba su compromiso con el trabajo rutinario y disciplinado que requería la producción industrial. Según los registros de la CVRD⁶ y por los testimonios de los entrevistados, se sabe que la permanencia de muchos, en aquella época de instauración, no duraba una semana.

Sin embargo, si la rotación es una forma de mostrar la resistencia obrera a la rudeza del proceso inicial, es necesario interpretar este fenómeno también como una estrategia, a disposición de la empresa, para una elección más precisa de su mano de obra, con el fin de adaptarla al proceso de trabajo. En realidad, ella realiza una selección en dos frentes aparentemente contradictorios. Por un lado, la rotación se tornaba posible como instrumento de elección, por el gran ejército de reserva existente en la región, por los pocos perjuicios que un trabajador que realizaba actividades tan rudimentarias podía proporcionar y, por la propia técnica usada de organización por equipos que facilitaba la sustitución. La rotación funcionaba como una selección desde el interior de la organización del trabajo, de la cual los rebeldes se excluyen o son excluidos: *“El personal llegaba, se quedaba dos, tres días y se iba [...] Si cometíamos alguna macana, el capataz entregaba al jefe y quedabas en la calle”*.

El otro frente de selección, aparentemente opuesto, es complementario al primero. Se realizaba a través de otorgar estabilidad a los candidatos cuyas cualidades le interesaban a la empresa: los más resistentes, productivos y disciplinados eran privilegiados en el proceso para constituir el núcleo estable de empleados. En esa política se usaban, particularmente, estrategias de cooptación ideológica, atribución de cargos de confianza y distribución de viviendas. Estos puntos serán tratados oportunamente en el transcurso del trabajo.

Proceso de producción

“Él quería decir que yo estaba fichado para quebrar piedra a puro músculo” (uno de los primeros obreros contratados). En aquel frío de junio, en una madrugada helada envuelta

⁶Los datos sobre la alta rotación inicial, sobre todo de los solteros, los obtuve en los testimonios de los obreros y antiguos encargados. Pero esto también resulta evidente en las fichas del archivo muerto que contienen información sobre esta etapa histórica.

en la niebla húmeda e insistente, la propia naturaleza duerme y ya los “hombres de hierro” se levantan, toman su café “puro” y allá se van hacia el punto de lucha, un cruce en el cual se reúnen. Es allí que ellos, en un susurrar de medias palabras, esperan los “camiones de fuelle duro”, aquellos “Chevrolet viejos” que van a buscar el mineral y los acercan hasta lo alto del barrio Campestre. Brazos semidesnudos, ropas rotas y recubiertas por el polvo rojizo del mineral, con frío, ellos se preparan para enfrentar al monstruo de hierro que se les resiste. Muchos de ellos no tienen paciencia de esperar. Van a largos pasos o a caballo, atravesando la ciudad adormecida y trepando la sierra para, en su cumbre, encontrar el día amanecido. *“Salíamos de casa a las tres, cuatro horas de la madrugada para conseguir tomar el servicio de las siete horas. El Cauê era muy frío, llovía todo el día, era solo matorral y hasta fieras tenía. Nosotros enfrentábamos todo eso”*, cuenta uno de los héroes de la saga.

Al pie de la montaña es donde se distribuye el trabajo. Ahí está el administrador de campo, el hombre que, en contacto directo con los ingenieros, recibe y deriva todas las órdenes: el grupo del yacimiento, de los caminos, del ferrocarril, el personal de las empresas contratistas.

Allá están también los capataces de los grupos, encargados del servicio y del comportamiento de los trabajadores. Y allá está la disciplina, el único medio de conseguir aumentar siempre la producción. *“Quien no llegaba a horario perdía el día. Estaba el encargado de punto y el fiscal. Si el tipo se mandaba cualquier macana, el encargado lo entregaba al jefe. Y de allí quedaba en la calle”*. Es la disciplina de las actitudes, la disciplina del tiempo, la disciplina del ritmo.

Y allí el agricultor se acostumbra a cambiar los antiguos hábitos de mirar el tiempo a través del sol, por el reloj de la empresa; allí el peón de camino, el pibe, el changarín, adquieren la rutina de la puntualidad. El precio de la obstinación es la ley del hambre: *“Quien no llegaba a horario perdía el día [...] Si lo perdía faltaba comida para la familia. Llegaba al almacén y no tenía punto. Comíamos por el punto”*. Las órdenes se dan a los grupos que se diseminan, cada uno hacia su espacio determinado, cada uno con su capataz: el de los caminos, el de la construcción del ferrocarril hasta la boca de la mina, el del yacimiento, el de los talleres.

Allá, en la cima del Cauê comienza y recomienza la faena de todos los días. El grupo de extracción golpea, con amplios gestos, el zapapico manual en la roca, que poco a poco se deja agrietar por la “garra” de los “leones de la Compañía”. Una vez violentada por la dinamita, la roca se abre a pedazos bajo las pujantes mazas y la fuerza de esos hombres musculosos. *“Nosotros éramos la trituradora de la Vale”*, comenta un viejo obrero, orgulloso de su fuerza.

Los obreros, al mismo tiempo que controlan las especificaciones de la granulometría del mineral, llenan las “vagonetas” a mano, las llevan hasta los puntos marcados y las descargan para que los camiones los recojan. En las distancias más cortas, son los hombres que, “sacando fuerza”, llevaban las vagonetas. En las distancias mayores, los burros, fieles compañeros de los hombres en los procesos de la minería rudimentaria, cargaban en cajones sobre carretas, los pesados fragmentos de roca. Uno de los mineros describe el proceso:

Nosotros rompíamos el mineral, llenábamos las vagonetas y tirábamos en el “chute”⁷. Eran treinta y dos vagonetas que un hombre tenía que colocar en el chute por día. Un chute daba diez camiones. En general muchos no conseguían dar la producción. Los que no conseguían eran considerados débiles y menos productor. Así como forma de crítica, como se dice, la persona tenía menos cartel con el encargado.

Allá están los hombres, sudados, encorvados, abatidos por la resistencia de la montaña, derrochando la fuerza de la unión y sucumbiendo a las artimañas del capital: divididos por sí mismos entre fuertes y débiles, “hombre” y “mujercita”, aceptando el juego de intereses de la producción e intensificando, hasta el agotamiento, el ritmo de la jornada de trabajo.

En dos grupos alternados que trabajan uno, de 7 de la mañana a 4 de la tarde; y otro, de 4 de la tarde hasta las 11 de la noche, la maza no para y el sudor se escurre, marcando cada roca con el esfuerzo sobrehumano que la pulveriza. El hecho de saber que el mineral colocado en aquellos “camiones Chevrolet viejos” recorre el mundo, les hace brillar los ojos y llena de orgullo a los antiguos “leones”. Es como si las gotas de sudor incorporadas en las piedras viajantes, borrarán la vivencia de la superexplotación que se renueva día a día.

Nadie esconde la dureza de la faena: “El Cauê era muy frío, ventaba demasiado y llovía, todos los días. ¡Y teníamos que hacerle frente! De noche, cuando salíamos de allá, la neblina era tanta que no veíamos a un metro en frente. Teníamos que hacer unas antorchas de estopa mojadas en aceite para ir iluminando la bajada, si no, nos caíamos”. “¡Aquello era terrible!” y los leones de la Vale cuentan historias de los accidentes con las rocas y con las herramientas, de su cansancio y de la escasa alimentación que los mantiene produciendo.

A la hora de la comida, se sientan cerca del yacimiento, recalientan en un fuego improvisado, la marmita de arroz, frijol y polenta. Hablan poco, inmovilizados por el cansancio. A su servicio están los pibes, esos chicos que se ganan la vida con la propina por cargar la comida, buscar agua para beber y prestar pequeños servicios. El agua potable solo existe a una distancia considerable, donde el riesgo de “encontrar algún jaguar” se mezcla con el misterio de la mata casi impenetrable. Y si hoy esos recuerdos son casi legendarios, en un pasado no muy remoto representaban la rudeza y el desafío del cotidiano.

En el día a día que se renueva bajo el agujijón del encargado, bajo la incomodidad de la intemperie y al ritmo de la producción, se forjan los primeros obreros de la CVRD. Por un lado, está su orgullo de producir, alimentado por el sueño cultivado desde un principio de que “*la Compañía es nuestra*”; por otro, el sentimiento de explotado que le marca el cuerpo encorvado y el espíritu sometido, con una rebelión silenciosa, pocas veces confesada, de que el “*valor de nuestro sudor y de*

⁷“Chute” es un término, tomado del inglés, usado para denominar al depósito en forma embudo con una apertura en la parte inferior usado para descargar el mineral en la carrocería de los camiones.

nuestra vida nunca fue suficientemente reconocido". En la conciencia práctica de estos mineros siempre imperó una ilusión profunda y sosegada de que el capital tenía alma, corazón y sabrá agradecer.

Organización de la disciplina

La formación de la fuerza colectiva de trabajo en la CVRD estará marcada por algunos elementos determinantes para su configuración. Por un lado, los instrumentos habituales de los que se sirve el capital para establecer la organización social del trabajo, como forma específica de coerción, y para valorizar el capital son, sobre todo, las normas disciplinares, la organización jerárquica y las sanciones moralizadoras. Por otro, los elementos propiciados por determinadas condiciones externas al proceso de trabajo, sin por ello revelarse como menos eficaces para la conquista de la máxima productividad posible, en las circunstancias descritas. En el caso específico de estos obreros, la dominación al interior de la unidad productiva viene reforzada por la vinculación a una ideología nacionalista y desarrollista (ideología dominante, en aquella coyuntura, y expresada por las elites en el poder) y por la creación paradójica del sindicato Metabase.

Ciertamente, las estrategias de la empresa para formar una mano de obra capaz de doblegarse ante las exigencias de una explotación regular y rentable, siempre estuvieron permeadas de confrontaciones, contradicciones y conflictos, cuya mayor expresión, en esta etapa de instauración, es la decretar una huelga, único evento de ese tipo en el transcurso de 47 años de existencia de la empresa. La narración obligatoria de este evento determinante para la historia de los trabajadores no excluye, sin embargo, la necesidad de comprender las resistencias y los conflictos entre los obreros y la empresa, en la cotidianeidad de las relaciones de producción: "Es exactamente en el cumplimiento de las exigencias del trabajo de cada día y frecuentemente sin ruidos, que se cristalizan actitudes que van a crear el clima en el cual se establecen las relaciones entre los dos interlocutores" (Trempe, 1971, p. 89).

En el caso de los obreros mineros, llamados a un tipo de cooperación, cuya característica básica es la existencia de su potencia física y de su voluntad de colaborar, la disciplina tiene la función específica de "aumentar las fuerzas del cuerpo en términos económicos de utilidad y de disminuir esas mismas fuerzas en términos políticos de obediencia" (Foucault, 1977, p. 127). Siendo así, el énfasis inicial estará puesto en el control del tiempo y en la fiscalización jerárquica.

La puntualidad y la constancia constituirán la tradición de la empresa, virtudes básicas, reguladas por la sanción elocuente del hambre, como ya se vio anteriormente, en el relato de uno de los antiguos trabajadores: "*Comíamos por el punto. Y si perdíamos el día faltaba el alimento para la familia*". Dado que los salarios eran muy bajos, la manipulación del tiempo/ salario se transforma en un instrumento eficaz para la adaptación del nascente núcleo obrero.

La reglamentación de la entrada al trabajo es al mismo tiempo acompañada por la intensificación del ritmo, cuya medida será dada por los más productivos. "*Eran*

32 vagonetas las que un hombre tenía que llenar y descargar por día, y quien no conseguía era llamado de mujer, mujercita, débil. Y si jodía, quedaba en la calle”, una vez más retoma uno de los obreros. Este testimonio evidencia que el trabajo pago por jornada, pero con una exigencia de producción mínima para ser reconocido, promueve la aptitud y la capacidad del cuerpo para aumentar la producción. Pero, al mismo tiempo, la forma en que se da esa adaptación quiebra la solidaridad entre los más tenaces y los más débiles, y enmascara la cuestión económica de la creación del excedente, tratado, entre los propios trabajadores, como un problema de anatomía y aptitud.

Desde el punto de vista del capital, el énfasis en el disciplinamiento del tiempo es esencial, pues es sobre él que se establece el excedente y el lucro. Pero también, en este caso concreto, debe existir un proyecto para crear hábitos característicos de la sociedad industrial, en esos trabajadores, casi todos provenientes del campo o del trabajo ocasional. En las relaciones de producción agrícola, la concepción del tiempo pasa más por el reloj solar y por el ritmo de siembra y de cosecha que por la “esclavitud del reloj” como muy bien lo caracteriza Simone Weil, para identificar la explotación dentro de la sociedad industrial (Weil, 1969). Para los obreros provenientes de ocupaciones ocasionales, arrojados por las condiciones del mercado de trabajo a un deambular casi obligado, la disciplina de las horas y la constancia en el trabajo constituyen un aprendizaje nuevo e, igualmente, conflictivo.

Aceptar las normas del tiempo será uno de los criterios de selección y de adaptación de la fuerza de trabajo, que revive en la memoria de los obreros a través de los recuerdos de la intensa rotación y de la rebelión guardada, hasta hoy, contra aquellos “*capataces crueles que no comprendían que la vida del pobre es muy dura*”. Este testimonio registra la dura intransigencia de los capataces de la empresa sobre la puntualidad en el trabajo y la medida de la productividad de cada uno.

Fiscalización jerárquica

El contrapunto de la creación de esa fuerza de trabajo colectiva, articulada, eficiente, capaz de ser utilizada hasta el agotamiento, es la estrategia de quebrantar esa misma energía y potencia por una relación de obediencia restrictiva. Como bien lo manifiesta Foucault, “si la explotación económica separa la fuerza y el producto del trabajo, la coerción disciplinaria establece en el cuerpo el vínculo de coacción entre una aptitud aumentada y una dominación acrecentada” (Foucault, 1977, p. 127). Esto se debe al hecho de que, si la existencia de la fuerza de trabajo como mercancía implica la separación del trabajo de los medios de producción, el proceso de producción los junta nuevamente y el capital necesita tener control sobre esa combinación, siempre pasible de colocarse contra sus objetivos⁸. De allí la necesidad de una organización jerárquica controladora, capaz de transmitir a los obreros las instrucciones

⁸El texto “The capitalist labour process” del Brighton Labour Process Group (1977), desarrolla un estudio profundo sobre la necesidad de la organización jerárquica en la producción capitalista.

exactas del capital: designación de las tareas, especificación de salarios y sanciones disciplinadoras.

En el caso de los trabajadores de la extracción de mineral, en la época de la fuerza física, la organización jerárquica es simple, y abarca cuatro niveles, cuya eficiencia, sin embargo, es suficiente para la creación de relaciones sociales de trabajo de acuerdo con los intereses de la empresa.

- Los trabajadores directos se organizaban en equipos, especialmente localizados y con tareas específicas a cumplir: equipo del yacimiento, equipo de carga y descarga, equipo de los caminos.
- El segundo nivel se compone de capataces. De los comentarios de los antiguos obreros se desprende que serían hombres con alguna experiencia en minería, adquirida en otras empresas o en las empresas contratistas locales. Ocupando un papel administrativo intermediario, a estos capataces se les asigna la responsabilidad sobre la producción y sobre los instrumentos de trabajo. Tienen, también, un poder de mando sobre la conducta de los trabajadores, y les permiten varias formas de represión, de punición, de advertencia, más allá de facultarle la posibilidad de proponer sanciones. Esta etapa inicial estará siempre marcada por los conflictos entre obreros y capataces, incluyendo peleas, amenazas y enfrentamientos corporales. Los antiguos obreros atribuyen tales hechos a la falta de instrucción, y a la rudeza de unos y de otros. Esconden así, a través de la explicación individual, la agresiva relación impuesta por el capital, para conseguir extraer la plusvalía, en un proceso de trabajo en el que el desempeño individual es el determinante de la producción.

Tal vez como paradoja, prueba de la contradicción en la que se basa la relación entre la empresa y la mano de obra indirecta (asalariada, despojada de los medios de producción y explotada, pero colocada como representante del capital), estos capaces son los que organizan la “huelga”, único movimiento de esa naturaleza surgido en la historia de la empresa hasta 1989. En este caso, su autoridad es usada para reunir a los trabajadores y planear la paralización. Las duras condiciones de trabajo que también los alcanzan y las pocas compensaciones que reciben en términos de salarios y privilegios serán, para un grupo de ellos, la base de la ilegitimidad del propio régimen que les incumbiría defender.

- Los administradores de campo forman parte del tercer nivel. Su autoridad está ligada al reclutamiento y al despido de los obreros, a la distribución de las actividades y del espacio entre los grupos, y a la vigilancia general del proceso de trabajo. Los ocupantes de este nivel jerárquico tienen un contacto más frecuente y directo con los gerentes de la empresa. Constituyen un grupo con un estatus más elevado y cuyo nivel de asimilación de la ideología de la empresa es mucho mayor que el de los capataces. De ese colectivo surgen los primeros dirigentes del sindicato, que también se instituye en los primeros años de funcionamiento de la empresa. Según testimonios de los obreros, algunos de

los administradores eran oficialmente considerados empleados de la CVRD, mientras que, al mismo tiempo, eran contratistas de la compañía que, bajo sus órdenes, contrataban “equipos” para las actividades de extracción⁹.

- Por último, el cuarto nivel estaba compuesto por los ingenieros y los dirigentes que responden a la Superintendencia de las Minas. De los testimonios de los mineros se desprende la ambigüedad de la relación entre estos gerentes y gestores, y la mano de obra directa. Para los trabajadores, ellos son la personificación de la Compañía, vistos bajo la óptica de superioridad de clase y del distanciamiento cultivado. En ese momento inicial de estructuración empresarial, esa instancia jerárquica será reservada por los obreros para la conquista de favores personales y de apadrinamientos. Pero pasa a ser, al mismo tiempo, la instancia a la que son atribuidas las “injusticias” contra el personal, particularmente las referentes al ascenso dentro de la escala profesional y a las recompensas salariales. Como ideológicamente, desde un inicio se cultiva una relación sentimental con la “Vale-madre”, en la medida en que esos jefes son la personificación de la empresa consiguen –con mucho más éxito que los capataces– producir estímulos simbólicos eficaces para aumentar la producción. Más que cualquier interpretación, la siguiente transcripción de un número de *O Jornal da Vale*, que recupera los orígenes de la empresa, evidencia algunas de las estrategias de esa relación:

Considerando la falta de equipos y de instalaciones propias, el desafío inmediato era motivar de cualquier forma el esfuerzo sobrehumano del obrero. Había una necesidad de mantener siempre activa la creación de nuevos incentivos. El superintendente envió un recado al encargado del cargamento, informándole que al día siguiente, él (el superintendente) cumplía años y quería como regalo, un cargamento de 240 vagones. “¡El jefe pidió, tenemos que cumplir, aun más porque es regalo de cumpleaños!” dijo el encargado a sus hombres que levantaban la pala y los rastrillos, tirando el mineral en los vagones. La meta fue conseguida, a pesar de que, en aquella fecha no haya sido el cumpleaños del superintendente. (CVRD, 1976, p. 6)

Es interesante observar cómo, en este período inicial, los incentivos están siempre vinculados al plano ideológico o afectivo. En ningún momento los viejos trabajadores citan promesas materiales como mejora salarial, promociones, gratificaciones y otros. Los apelativos son para “agradar al jefe”, pues, agradándole, existe la presunción de que los empleados sirven a la Compañía, dando pruebas de su patriotismo.

⁹La historia de la CVRD demuestra en toda su extensión, la coexistencia y la convivencia del cuerpo de empleados y de la mano de obra de las empresas contratistas. Esas empresas toman cuerpo y cumplen funciones diferentes en los distintos contextos de desarrollo de la empresa. En la época de instauración, a juzgar por los testimonios de los obreros, esas empresas proporcionaban mejores condiciones de trabajo a sus empleados que la propia Compañía.

Inculcación ideológica

Si las relaciones entre trabajadores y empresa van a forjarse particularmente en el ámbito del proceso de trabajo, en el caso de la CVRD, como empresa estatal, la manipulación ideológica tiene un papel innegable. Esta surge exactamente en el seno de un fuerte debate entre las elites gubernamentales y las fuerzas armadas, del Estado Nuevo, sobre la preservación de las riquezas minerales del país, en oposición a la explotación, por parte de capitales extranjeros, de las materias primas nacionales. Ya analicé este punto en la introducción. En el interior de la formulación del discurso nacionalista está la concepción de la industrialización como sinónimo de progreso, de desarrollo social, de afirmación nacional, que servía de bandera antimperialista y antioligárquica (Sorj, 1980).

En ese contexto, la euforia desarrollista es transferida a los trabajadores como un espíritu de cuerpo, por lo que la construcción de la nueva era del país depende de ambos, empresarios y obreros, en un proceso colaborativo. En el caso de la industria estatal, ese empresario es el propio Estado, confundándose en la mente del trabajador los conceptos de Estado y Nación. Es por esto que a la práctica económica se le atribuye la virtud del patriotismo. Como el Estado es un ente difuso y no personificado, existirá siempre la tentación y el intento de enmascarar la realidad de la explotación, con la ilusión del trabajo por el bien común, del cual el obrero es tomado como partícipe. Mucho mejor que cualquier elaboración analítica sobre tal fenómeno, las propias palabras de un líder obrero de la época explicitan las formas de inculcación cuidadosamente transmitidas:

Yo iba al servicio de noche y me quedaba explicando a los trabajadores: nosotros teníamos que producir, porque llegaba fin de año y ellos querían aumento, entonces para conseguir aumento, tenían que tener producción. La CVRD era nuestra, tan nuestra porque nosotros teníamos el ferrocarril Vitória-Minas, nosotros teníamos el puerto, nosotros teníamos todo. Entonces nosotros no podíamos trabajar en paralelo con otros elementos que no tenían nada. Nosotros teníamos que cuidar nuestra parte, para el bien de la Compañía y de Brasil.

Este discurso condensa la síntesis del mensaje tan repetido e internalizado que se torna, a partir de entonces, la ideología-Vale, en el sentido que Marx y Engels (1984) confieren al término, como visión invertida de la realidad y que, por su consistencia y eficacia práctica, permanece inmutable hasta mediados de la década de 1980. Se enmascara así la explotación capitalista con la ideología del bien común y la fetichización del salario como proporción del lucro de la empresa.

Apelar a los valores transcendentales como patria y bien común tiende a impedir cuestionamientos tanto a nivel grupal como individual. Es por esto que esa manipulación tiene una gran eficacia como estrategia de captación de plusvalía en la producción y como marca indeleble en la visión del mundo de ese segmento de trabajadores de la industria de extracción de mineral.

Por otro lado, la ideología corporativista, es decir, aquella que engloba, como detentora de los mismos intereses, a los obreros y al Estado-empresario, no consigue obnubilar los conflictos y las contradicciones que expresan la realidad vivida por los trabajadores. En la medida en que no ven retornar para sí los frutos de su trabajo, los leones de la Vale pasan a problematizar y a cuestionar los conceptos corporativos, como en el caso del siguiente testimonio:

Nos pasamos la vida trabajando para la Compañía, sufriendo y ¿qué conseguimos? Cuidar a la CVRD. Claro que con mucho placer porque ella lo merece, pero la propia Compañía debía ver que somos los perjudicados. Fuimos trabajando. El dinero fue creciendo, ¿para ellos, no? Los obreros no tenían descanso, día y noche trabajando. Para los obreros nunca fue bueno y está solo empeorando. No teníamos descanso y continuamos sin tenerlo.

Aunque la percepción de la situación esté siempre relacionada con los que dentro de la empresa consiguen profesionalizarse y tener un salario considerado bueno, la ideología transmitida se torna ilegítima en la medida en que la Compañía no consigue incorporar, en su crecimiento económico, a todos aquellos que proclaman haber sido “los leones de la Compañía”, “de haber cargado la empresa a costas” y ser “los responsables de su éxito”. Sin embargo, a pesar de sus aspectos contradictorios, la inculcación ideológica será siempre un instrumento eficaz, a disposición de los dirigentes de la CVRD, para conseguir el desempeño deseado, prevenir disturbios y resguardar los compromisos de exportación.

Institucionalización de los conflictos

La huelga de 1945

Por medio de las entrevistas que realicé con los primeros trabajadores de la Vale, pude recuperar la presencia de una sola huelga en la Compañía, en la época de la fuerza física. Se produce en 1945¹⁰, en un período en el que la naciente empresa pasa por grandes dificultades económicas. Los términos del Acuerdo de Washington estaban siendo cumplidos solo en parte, a causa del contexto de depresión del período de posguerra, cuando el mercado internacional de mineral entra en recesión. En 1944 la Vale consigue exportar 127.194 toneladas de mineral de hierro y en 1945 las ventas caen a 101.694 toneladas/año. Esas cantidades son más de diez veces menos de las que estaban previstas en el referido acuerdo (1.500.000 toneladas/año) y muestran una performance decreciente de ventas. Exactamente en 1945¹⁰, Inglaterra, uno de los socios del Acuerdo de Washington, cancela su contrato de compra,

¹⁰Esta fecha fue provista por Moura (2001), en su monografía de grado en Historia, *Greve de 1989: emergência do movimento operário e sindical em Itabira*, y corrige una duda en cuanto a la precisión de la fecha, que explicité en el libro *Homens de ferro*. Río de Janeiro: Editora Dos Pontos, 1986.

en tanto EE.UU. disminuye el ritmo de su colaboración con Brasil. Recién en 1944 ese país comienza a enviar los equipos para el ferrocarril y la explotación de la mina, en una situación en la que, a fines de 1945, terminaría el contrato de asesoramiento técnico firmado con la empresa Parsons, Klapp, Binckerhoff and Douglas (PKBD), que formaba parte del Acuerdo de Washington.

En esta etapa histórica, por lo tanto, es el gobierno brasileño el que financia la instauración de la Compañía, al mismo tiempo que adquiere los perjuicios del comercio internacional. Esto significa, entre otras obligaciones, mantener el elevado contingente de cerca de 6.000 obreros necesarios para movilizar la naciente industria que, en aquella época, exigía mano de obra intensiva. Más allá de eso, debe saldar las deudas con el Eximbank, contraídas para mejorar la calidad del ferrocarril Vitória-Minas y equipar el proceso de extracción del mineral. En estas circunstancias, se inicia una seria crisis de viabilidad de la Compañía: el año de 1946 marca el auge de la recesión y de la intensa contención de los gastos, provocando, como siempre sucede, una fuerte presión sobre los trabajadores.

En ese escenario de crisis se realiza la huelga de 1945. Los que detectan y catalizan el extremo descontento de los trabajadores son cuatro capataces, supuestamente, encargados de la empresa. Ellos son también obreros, explotados, que viven las dificultades del proceso de trabajo rudimentario y que absorben problemas de todo tipo, en su papel de directivos intermediarios que deben controlar a los mineros.

Según la “leyenda”, estos cuatro capataces, en la etapa anterior a la instauración de la Vale, pasaron por la mina de Nueva Lima, y trabajaron en la explotación de oro en la Mina de Morro Velho. Es allá que, extrayendo el precioso metal se forjan también como obreros militantes, reivindicadores y participantes. En la década de 1930 y 1940, Nueva Lima es conocida en Minas como la “Ciudad Roja”, por ser el reducto de un segmento obrero combativo y bajo la fuerte influencia del Partido Comunista y posteriormente de la Acción Católica Obrera¹¹.

Los cuatro capataces usan entonces el poder jerárquico que tienen en las manos para organizar y dar forma ala revuelta silenciosa de los mineros contra la empresa. Incluso bajo los influjos de la lección permanentemente reiterada sobre la Valemadre, la tesis de la devoción incondicional a la empresa pierde sentido frente a las dificultades por las cuales pasan los trabajadores. Estos líderes consideran que la Compañía no podía frustrar las expectativas básicas de los obreros. Y su trabajo de movilización se apoya en los motivos aludidos para el paro: los constantes atrasos en el pago de los salarios, las duras condiciones de trabajo, las excesivas exigencias de producción y la falta de transporte para el traslado hasta el alto del Cauê. Las reivindicaciones en cuanto a las condiciones de trabajo se hacen por comparación, pues consideran que las empresas contratistas tratan mejor a sus empleados que la Vale, más allá de proveerles transporte hasta el lugar de trabajo.

¹¹Sobre la historia política y sobre la lucha de los mineros del oro en Nova Lima, es importante la obra de Ionne de Souza Grossi (1981), *Mina de Morro Velho: a extração do homem*, en la que la autora, entre otros análisis, narra la historia de la conformación del segmento obrero como colectivo.

Una parte de los trabajadores se organiza bajo el liderazgo de los cuatro capaces y generan un dramático escenario: rebelados, con sus instrumentos de trabajo transformados en armas de guerra, amenazan a los jefes, rompen las instalaciones y talleres y obligan a los compañeros indecisos a rendirse: “*Agredían físicamente y de modo salvaje*”, dicen los fragmentos de los discursos de los obreros, “*y también estaban dañando el patrimonio de la Compañía*”. Aquellos hombres, cuya poderosa energía siempre se intensifica y es puesta en marcha a favor de la producción, descubren lo que el capital más teme: la asociación de su fuerza física y espiritual a favor de sus propios intereses. Es un momento de gran confrontación, en el que la ideología corporativista se disuelve en los destellos de la conciencia de la superexplotación.

La situación de revuelta llega a tal punto que la empresa no consigue contenerla: no solo convoca a la policía local, sino que solicita un destacamento de 60 soldados de Belo Horizonte para reforzar la represión. Solo bajo la mira de las armas, los mineros ceden y regresan al trabajo. No hay registros de la duración temporal de la huelga, pero por los fragmentos de las narrativas de los viejos hombres de hierro supongo que la empresa estuvo bajo la amenaza de los amotinados al menos durante una semana. Esa fue una primera manifestación de oposición exacerbada, violenta, al estilo de la “huelga de masas con características elementales”, descrita y analizada por Rosa de Luxemburgo (1974, p. 38).

Terminada la revuelta los “cabecillas” de la huelga son rápidamente despedidos. Dejan de convivir en la unidad de trabajo y poco a poco desaparecen, también, de la memoria del colectivo. Debo destacar que no se encuentran documentos de la época sobre el tema y no conseguí saber, a través de la historia oral, lo que sucedió a partir de entonces con los cuatro líderes rebeldes. Igualmente no hubo quien pudiese o quisiese informarme sobre las personas que continuaban en la Compañía después de haber participado en la rebelión. Al preguntarles, las expresiones más comunes eran, “*desaparecieron*”; “*nadie sabe*”; “*yo no participé*”. Si continúan en la ciudad, si se fueron de Itabira, si están vivos o muertos, si tienen familia: nadie habla, nadie recuerda, nadie mantuvo relaciones posteriores con los “proscriptos”, al menos, de conocimiento público. Es como si los huelguistas hubiesen cometido un grave crimen, en consonancia con la vieja máxima de que “En Brasil, los conflictos laborales son cuestión de policía”, incluso después que la consolidación de las leyes laborales, en el gobierno de Getúlio Vargas (1938), intenta transformarlos en “cuestión de política”.

En el relevamiento que hice para recomponer la memoria de ese hecho, descubrí que pocos lo recuerdan, y los que hablan, usan solo frases sueltas y, sobre todo, anteponen, a los fragmentos de recuerdos, juicios morales que, generalmente, censuran a los que se arriesgaron a enfrentar a la empresa. Más aún: ninguno de los entrevistados se señala como participante, a lo sumo como espectador del acontecimiento.

Los pocos comentarios sobre la huelga de 1945 pueden ser clasificados en dos grupos de información. Algunos obreros, posibles participantes no confesos, hablan sobre la inviabilidad de la empresa de atender sus reivindicaciones. Por lo tanto, consideran que el movimiento habría sido prematuro y sin bases en la realidad concreta: “*La Compañía quería atenderlos, pero no podía, en aquel momento. Nosotros comíamos y bebíamos del mineral, pero él era poco y la Compañía no estaba exportando. Entonces no*

tenía condiciones” [...] “*La Compañía era pobre igual o peor que nosotros, entonces no daba*”. Otro grupo de empleados, particularmente los que pasan a ser líderes del sindicato, comentan el episodio desde un punto de vista institucional. Lo evalúan como un hecho extemporáneo al cual le faltó un liderazgo serio y preparación de la categoría. Sus argumentos parten de una visión más burocrática y conciliadora, sobre la cual se afianza la empresa a partir del evento: “*fue un movimiento sin ningún liderazgo, cuatro encargados proporcionaron un movimiento que repercutió mucho porque no había liderazgo, no había sindicato ni nada*”. En este segundo grupo, es interesante poner en evidencia el intento de banalizar la revuelta que, de haber sido tan insignificante, no habrían necesitado, para su represión, la presencia de 60 policías.

Incluso al reconocer que es, particularmente, en la cotidianeidad y al interior del proceso de trabajo que se forja y se “educa” al trabajador, considero que el episodio de la huelga de 1945 está lleno de lecciones y de importancia para la institucionalización de la CVRD y para la configuración de su cultura obrera y empresarial. Me despertó una gran curiosidad lo inusitado de las pocas menciones de los trabajadores sobre el hecho y las inmensas dificultades que presentan al recordarlo cuando, generalmente, la narrativa de una huelga suele ser una especie de hecho épico con el cual los segmentos obreros se identifican. Al tratarla como un “no-dicho”, lo que hacen es cargarlo de elocuencia y de significado.

Por esto, el fenómeno de la revuelta de 1945, desde mi punto de vista, puede ser configurado como un mito de origen tratado como tabú. Considero al mito, en el sentido antropológico, como la solución imaginaria para sanciones, conflictos y contradicciones que no encuentran caminos para ser resueltos en la realidad. Y de forma más específica, entiendo como “mito de origen” lo que impone un vínculo interno con el pasado fundador, o sea, como un pasado que perdura sobre el presente, que no permite el trabajo de la diferencia temporal, y permanece en una esfera atemporal de la memoria que sirve de referencia. Un mito de origen no cesa de encontrar nuevos medios para manifestarse y actualizarse, de forma tal que, cuanto más parece ser otra cosa, más es la repetición de lo mismo.

En el caso de la Vale, la huelga-mito se torna también huelga-tabú, pues su recuerdo permanece en un lugar sagrado de la memoria, intocable y prohibido para los individuos y el colectivo. Crea marcas indelebles e invisibles en la institucionalización de las relaciones entre los mineros y la empresa, listas a reaparecer en los momentos de crisis. Y aunque aparentemente olvidada y sin importancia, sigue pautando desde entonces, por medio de una representación negativa e incluso de prohibición, cualquier intento de insurgencia obrera que se manifieste por medios conflictivos. Esta huelga, oculta en lo oscuro del inconsciente, es de importancia fundamental para marcar un paso más en la institucionalización de las relaciones entre la Vale y sus trabajadores. Tal vez para la empresa, gran parte de la sorpresa causada por la revuelta resida en su espontaneidad “sin liderazgo definido” y en el hecho de explicitar el enmascaramiento promovido por la “ideología patriótica”.

De allí que las decisiones tomadas por la Compañía, sobre este acontecimiento, obedecen a dos estrategias. La primera, se refiere al control en el suelo de la mina; la segunda, a la constitución de un colectivo de obreros como grupo de interés. Sobre

el cotidiano de las relaciones de trabajo, las intervenciones son drásticas e intentan dominar la “fuerza de los leones de la Vale” que tanto pueden defenderse como atacar. Al procesamiento penal contra los líderes y su destierro físico de la empresa y de la convivencia social, se suma, para aquellos que permanecen, el recrudecimiento de la represión en la organización de la producción, en las interacciones jerárquicas y, entre los pares, invierten más en la disciplina y en la inculcación ideológica. Transforman así, la huelga como hecho en huelga como símbolo del mal: “La huelga solo fue mala para nosotros. Ellos quedaron en la calle. La Compañía no nos dio lo que pedíamos. Los trabajadores perdieron los días de paro y todo se terminó. Solo aumentó la persecución. Ni para la Compañía, ni para nosotros”. Para muchos de esos hombres, que se encuentran en el estadio inicial de construcción de su identidad obrera, un derecho ya reconocido por ley pasa a tener la fuerza de una prohibición: “la huelga es una cosa muy peligrosa, tanto para la empresa como para los trabajadores, por eso yo estoy contra la huelga”.

Desde el punto de vista organizativo de esa “fuerza inicial de masas” (Luxemburgo, 1974, p. 74), a continuación, la dirección de la CVRD crea la Asociación de los Trabajadores de la Extracción de Metales Básicos, rápidamente transformada en Sindicato. Una vez fundada, la propia empresa entrega la entidad a los trabajadores, seleccionando y determinando los ocupantes de los puestos claves. Al colocarse como instancia organizadora, impide y prohíbe iniciativas que eventualmente surjan de las bases, tanto en el presente como a futuro.

El sindicato

La tesis de Getúlio Vargas que la CVRD, creada en su gobierno, intenta poner en práctica, luego de la huelga de fines de 1945, es que la cuestión obrera pase de ser un caso policial para transformarse en una cuestión política. Los viejos obreros saben que “la creación del sindicato Metabase, nació de una huelga, por voluntad del presidente de la Compañía”, y repiten en diferentes frases esa contradicción que marca profundamente la historia de los mineros de la Vale en Itabira.

En realidad, la idea de fundar el sindicato partió más de la determinación del presidente de la Compañía, Israel Pinheiro, a causa de la huelga. La propia presidencia de la Vale en aquella época sugirió la fundación del sindicato, para que el empleado tuviera su representante junto a la superintendencia. Incluso el Ministerio de Trabajo mandó su representante aquí, a pedido del presidente de la Compañía. [...] Ahí, el Fortunato Pinto Junior, jefe de personal, para evitar agitación e influencia de afuera, fue el primer presidente y después entregó a los obreros. [...] Comenzó entonces con José Ponciano Hijo que era administrador de campo de la Compañía.

La comprensión de la génesis de la organización sindical de los trabajadores de la extracción de mineral, el Metabase, y de la composición de su liderazgo son suficientes para vislumbrar los rumbos que toman, a partir de allí, las relaciones

institucionales entre capital y trabajo. La revuelta contenida, el descontento contra la represión económica, física e ideológica solo tiene un canal de expresión: los ojos y los oídos de la dirección del sindicato Metabase, instituido como ojos y oídos de la Compañía. Así lo consideran los viejos obreros, de la misma forma que, con palabras diferentes, los trabajadores expresan el mismo juicio sobre los 60 años de historia de la institución: “el sindicato resuelve alguna cosa, pero siempre fue para los intereses de la Vale”. [...] “*Nuestro sindicato es una máquina que funciona en torno al gobierno o de alguien que tendría todo el apoyo del gobierno*”. Esta segunda frase, que transmite específicamente la opinión de los que viven el período antes de la privatización, no esconde la esencia de la historia de las relaciones entre la Compañía y sus empleados, incluso cuando va más allá de pertenecer al Estado: el sindicato Metabase, (y después también, el Sindicato de los Ferroviarios) en la mayor parte de su historia funciona como aparato legitimador de las imposiciones de la empresa sobre los obreros.

Ciertamente, hay algunas manifestaciones de mayor o menor independencia en la actuación de los líderes sindicales, dependiendo de la coyuntura económica y política del país e incluso de los dirigentes institucionales. Hay también momentos de mayor poder de negociación de los trabajadores, así como coyunturas de represión más intensa, de acuerdo con la expresión de los sindicalistas. Sin embargo, ese órgano nunca consiguió soltar las amarras de origen, a no ser excepcionalmente, durante el período 1986-1989, cuando el tabú de la colaboración de clases parece haber sido episódicamente quebrado. Aunque también lo que ocurre en este caso es históricamente fugaz, como menciona el presidente del sindicato de la época: “*fue el último suspiro de una era*” rápidamente superada por la reestructuración productiva que promueve otros tipos de cambios y alianzas de las instituciones obreras con la empresa.

Cuando hago la articulación entre la primera huelga de los mineros de la Vale y la creación, de forma autoritaria y totalmente marcada por la ideología colaboracionista, del sindicato Metabase, no pretendo mostrar el conflicto como error histórico y ni la aparición del órgano clasista como fatalmente destinado a administrar, a favor del capital, las contradicciones del mundo del trabajo. Por el contrario, mi propósito es, principalmente, cuestionar la tesis planteada sobre este y otros episodios de la historia brasileña que defiende la supuesta “pasividad” y “conformismo” de la clase trabajadora originaria del campo. Esa huelga, aunque presente características de poca organización, es una demostración de la fuerza y del potencial de la defensa de los propios intereses por parte de los mineros de Itabira.

La explicación de la “pasividad” que después va a marcar el sindicato Metabase frente a las imposiciones empresariales no debe buscarse en los aspectos culturales de los primeros obreros, sino en la eficacia de las estrategias coercitivas y, sobre todo, persuasivas, que la Vale usará para mantener, dentro de una paz colaboracionista, a su contingente de empleados. Mientras los mineros solo esbozan una organización rudimentaria, la empresa tiene a su favor, más allá del aparato represivo policial e ideológico, instrumentos de presión muy fuertes dentro de la organización social del trabajo, incluso, el poder de crear y manipular el sindicato. Por otro lado, a medida que la Compañía sale del período de dificultades económicas y financieras,

las ventajas salariales y los beneficios sociales pasan a conformar la contrapartida ofrecida a los trabajadores, dando lugar a palabras como las siguientes: “*La Compañía se anticipa a nuestros deseos, porque ella no puede parar la producción*”, dice uno de los obreros de la época de mecanización, que ya vive un momento de bonanza de la empresa.

Con relación a la caracterización del sindicato, mi intención no es hacer una articulación lineal de la huelga como causa de su cultura corporativa y volcada hacia los intereses de la empresa. El corporativismo en Brasil es mucho más universal que el caso aquí narrado. Hasta diría, basándome en varios autores (Rodrigues, 1968; Soares, 1967) que el sindicalismo en Brasil tiene tres etapas. La anterior a la consolidación de las leyes laborales, marcada por la presencia de los obreros extranjeros, que según Rodrigues (1968, p. 346) configura “un sindicalismo agresivo de minorías militantes, típico de una situación en la que las asociaciones obreras no son reconocidas ni disponen de canales institucionalizados de diálogo con el poder y con las clases patronales”.

La segunda etapa se caracteriza por el corporativismo y por el clientelismo que, a su vez, se configuran en marcas profundas de la constitución de la sociedad brasileña como un todo. Nunes (1997) se refiere a esas características, combinadas con el burocratismo y el universalismo de procedimientos, como una especie de gramática, por medio de la cual el país se comunica: “En la década de 1930, la legislación corporativista surgió como un esfuerzo de crear una solidaridad social y relaciones pacíficas entre grupos y clases” (Nunes, 1997, p. 18). Pero concluye: “la integración brasileña se consigue a través de la combinación sincrética de trazos contradictorios, pertenecientes a la gramática del clientelismo, del aislamiento burocrático, del corporativismo y de la universalización de procedimientos” (p. 120). Y al comentar el libro de Nunes, Pereira concluye:

La combinación de las cuatro gramáticas se produce de manera variada, dependiendo del momento. Vargas hace uso principalmente del corporativismo, a través del cual organiza las relaciones entre el Estado y la sociedad, y del clientelismo que le permite mantener las viejas oligarquías políticas bajo control. [...] el aislamiento burocrático y el universalismo de procedimientos también ya están presentes desde el primer gobierno de Vargas. (Pereira, 1997, p. 12)

En el sindicalismo que pasa a ser regido por la consolidación de las leyes laborales, el corporativismo y el clientelismo marcan su estructuración y su dinámica de funcionamiento (Dutra, 1997). La legislación laboral, organizada a partir de los años treinta, y que se consolida en 1943, regula la existencia de los sindicatos con la finalidad de reorientar las relaciones entre capital y trabajo que, desde el inicio de la industrialización, se manifestaban en conflictos explícitos con tendencias de autonomía de los trabajadores. Como dice Vianna (1976, p. 138), “subyugando el trabajo al chaleco de fuerza de una legislación que lo subordina al Estado, le impidió ser libremente reivindicativo e incluso contestatario”.

En el caso del movimiento de los mineros de Itabira, la institución del Metabase es ejemplar. Nace en el seno de una empresa estatal, cuya dirección refleja la orientación del gobierno federal y para quien el sindicato pasa a ser considerado una instancia más para alcanzar sus objetivos desarrollistas y reafirmar la ideología de colaboración de las clases, como se puede percibir en las palabras del Ministro de Industria, Comercio y Trabajo de la época y en el discurso del propio Getúlio Vargas:¹²

Lo que se denominan reivindicaciones laborales en ningún país se obtuvieron como se puede verificar aquí. En Brasil no hay reivindicaciones en este tema. Hay concesiones. Concesiones del gobierno a los eficientes colaboradores que son los hombres de trabajo, sea manual, sea intelectual. (Carone, 1973, p. 220)

El propio presidente Getúlio Vargas resalta así su política laboral que se configura en el citado Ministerio: “su norma consiste en sustituir la lucha de clases, negativista y estéril por el concepto orgánico y justo de colaboración entre las clases, con severa atención a las condiciones económicas del país y a los reclamos de justicia social” (Vargas, 1938, p. 238).

La huelga de los mineros de Itabira funciona como una alerta para que los representantes locales del Estado-empresario apresuren la aplicación de su política de organización de los trabajadores, apuntando mucho más a moderar que a otorgar un canal de expresión de sus intereses. A lo largo de los años siguientes, muchos factores contribuyeron para que el sindicato no consiga superar los límites impuestos por la empresa. Entre ellos, el “trauma de origen” de la huelga de 1945 continuará en el inconsciente colectivo tanto de los trabajadores como de la empresa. Es una amenaza latente. Cualquier intento de cambio o de reclamo por parte de los obreros ha sido ejemplarmente punido. Hay una permanente y sutil vigilancia de la empresa para prevenir disturbios y, en épocas de crisis, anticipar negociaciones y atraerlos con alguna pequeña ventaja. En realidad, al observar la historia, la Vale utiliza los instrumentos de dominación de acuerdo con las circunstancias, alternando la “violencia abierta” con la “violencia suave”¹³ de concesiones y privilegios.

¹²Para un estudio más profundo sobre el tema ver Rowland (1974), Vianna (1974), Rodrigues (1968), Nunes (1997).

¹³Las expresiones “violencia abierta” y “violencia suave” son usadas por Bourdieu (1976) para describir las formas de dominación más claramente coercitivas o más eufemísticas, empleadas en las sociedades precapitalistas y en las industrializadas.



Capítulo 5

El imperio de las máquinas

Introducción

En este capítulo describo el cambio de la extracción manual a la efectivización del proceso de extracción industrial del mineral de hierro y su significado para los mineros. Hago un recorte temporal de 20 años (1952 a 1972), época que contempla el inicio de la mecanización hasta la inauguración del llamado Proyecto Cauê. En realidad, esta es una periodización de cierta forma artificial para su estudio, pues tal etapa recupera no solo la implementación de la maquinaria, sino un movimiento continuo de renovación y modernización de los métodos y equipos con el fin de atender las necesidades de aumento de la producción demandada por los contratos internacionales, como así también las modificaciones sustanciales en las formas de gerenciamiento del capital y de la fuerza de trabajo.

A pesar de ser una etapa cualitativamente diferente a la época “manual”, existen continuidades y rupturas tanto con relación a la primera etapa como en relación con el período de modernización, que será objeto de análisis del próximo capítulo. El testimonio de uno de los operadores de máquinas que entra en la empresa en ese momento de cambios y expansión describe el contexto en el que se realiza esa segunda etapa:

Llegué a Itabira en 1963. La CVRD era chiquita. Cuando llegué no tenía ni 1.000 empleados. La mano de obra no era especializada. Tenía una media docena de ingenieros. Eran dos o tres personas que mandaban y las cosas se resolvían así con una charla en el medio de la calle. No había burocracia ni especialización. Era un superintendente, un jefe de departamento y un jefe de división. Era casi una familia.

fundos significados para la configuración del segmento obrero cuya identidad está en pleno proceso de construcción. Es el tiempo de la organización técnica y social de la producción industrial propiamente dicha.

La cuestión fundamental de la maquinaria con relación al proceso de producción manual es obviamente la velocidad con que se pueden ejecutar las transformaciones, superando los límites representados por el ritmo y la velocidad con que el trabajador manual puede ejecutar las mismas funciones. Más allá de eso, el desempeño de los equipos controla al trabajador que pasa a cumplir sus tareas de acuerdo con

las necesidades de la máquina, permitiéndole al empresario contar con mayor precisión de los procesos y más previsión de las cantidades y, por consiguiente, contar con mejor calidad de los productos, disminuir los costos de producción y tener una economía de escala.

Paradójicamente, estos “*moto perpetuos*” deben ser accionados por los obreros y mantenidos por ellos, al mismo tiempo que los someten. De allí la necesidad de nuevas calificaciones, de nuevas formas de coerción y de organización del trabajo colectivo, para asegurar el funcionamiento ideal de la maquinaria. En otras palabras, la mecanización requiere una peculiar combinación de los instrumentos materiales de producción, de la organización social del trabajo y de las condiciones de reproducción de la mano de obra.

El análisis de este período enfatiza los cambios operados por la mecanización, desde el punto de vista de los trabajadores, en cuanto al proceso de su calificación profesional, a las diferenciaciones internas en la organización del trabajo, a la intensificación de la jornada por la institución de los tres turnos, a las condiciones generales y a las relaciones de producción. La descripción del proceso de trabajo y de la inserción de los obreros en su dinámica es presentada más detalladamente en la segunda parte de este libro.

Algunas observaciones resultan necesarias. Los temas aquí tratados exceden el período analizado. Y su inclusión, en esta parte, se debe al hecho de que se originan a partir del proceso de mecanización. Desde el punto de vista de los trabajadores, curiosamente, los detalles sobre sus historias de vida son más escasos en esta etapa. Los viejos obreros dan más énfasis a la historia inicial y a la etapa de modernización y los más jóvenes tienden a sumarse al relato de la etapa moderna, es decir, a partir de 1972. Sin embargo, teóricamente, el momento de mecanización es de extrema importancia para la configuración del proletariado, pues realiza el pasaje de la actividad manual hacia el dominio de las máquinas.

Este sombreado de la memoria sobre un momento tan crucial de la formación obrera, tiendo a interpretarlo a través de dos tipos de explicación: la primera, como resultado de la externalidad del proceso mecánico en relación con la práctica anterior, en la que los viejos obreros deben concentrar y vivenciar integralmente el proceso de trabajo en su propio cuerpo. Y la segunda, complementaria a la primera, como una expresión del proceso de marcación del tiempo, típico de los segmentos populares, donde la cronología tiene menos peso que los recuerdos fuertes.

En estos recuerdos en los que se concentran las narrativas, hay una valorización del tiempo y una marcación que no se basa en el calendario evolutivo, sino en los eventos que tienen una fuerte carga simbólica personal y sentido épico. A este tipo de memoria, el clásico antropólogo inglés Evans Pritchard la denomina “tiempo estructural”, refiriéndose a los *nuers* (Pritchard, 1978). Es el caso que se repite con los primeros mineros que sobrevaloran el período de origen de la Vale, en el que su fuerza física, estratégicamente organizada y puesta en marcha, es la responsable del éxito de la empresa. Al inicio, la Vale casi eran ellos mismos: es el tiempo de su protagonismo radical. En este momento, gran parte de su poder y de su fuerza pasa a ser mediado por las máquinas.

La expresión “*ella comenzó con dificultad, pobre igual que nosotros*” seguida de “*con nuestros esfuerzos, nuestra fuerza, ella creció*”, “nosotros somos los leones de la Compañía”, “hoy ella está ahí, y es la mayor del mundo” constituyen un sistema binario de historizar los hechos poniendo el énfasis en su inicio y su fin. Las palabras registran, en su simplicidad, varios elementos: “*ella era pobre*” y nosotros continuamos siendo pobres, externalizando la conciencia de la explotación y del poco reconocimiento. Cuando dicen “*ella creció con nuestro fuerza*”, enaltecen el protagonismo que deja marcas en el cuerpo abatido y, al mismo tiempo, el sentimiento de pertenencia a una construcción colectiva victoriosa.

Ese sistema binario de relatar los hechos, con el énfasis puesto en el inicio y el fin, incluye también, entre otros elementos, la percepción de los trabajadores sobre la distancia entre el “progreso de la Compañía” transmitido y propagado por la empresa y los límites de su ascenso personal. Como constata Hymer (1981, p. 47) “Los que están en el cima de la pirámide enfatizan el crecimiento, en vez de la igualdad, como el criterio de felicidad para las relaciones humanas”. En realidad, si los mineros miran hacia atrás y comparan sus patrones de vida a través del tiempo, parece que las cosas mejoraron; sin embargo, si se miran con relación a la empresa, ven que su posición no cambió y que, relativamente, creció de forma abismal, la distancia entre ellos y la “Compañía” que su “sudor construyó”.

El nuevo proceso de trabajo

“Se terminó la fuerza y precisaban gente para dirigir las máquinas, ayudantes, personal para trabajar en la trituradora”.

(Operador de máquinas)

La inauguración de la “Mecanizada I” en 1952 da inicio a una nueva era en la vida de los trabajadores de la CVRD. En el período anterior, la empresa ya consigue formar un colectivo de obreros estables, seleccionándolos, poco a poco, por medio de los mecanismos de la rotación. Tallados por las normas disciplinarias, a muchos se los incentiva a estabilizarse. Ese núcleo pasará por una experiencia decisiva, constituyéndose en un segmento obrero industrial. Precisan adaptarse a lo que Marx denomina “un modo de producción específicamente capitalista”, o sea, a la mediación de la maquinaria, que permite la subordinación real del trabajador al capital (Brighton Labour Process Group, 1977).

En ese momento de pasaje de la fuerza física a las máquinas, es impresionante el éxito que obtiene la Vale en la construcción de un nuevo tipo de trabajador y un nuevo tipo de persona. De forma compleja y no lineal, los métodos de la manufactura resultan inseparables de un modo específico de producir, de vivir, de pensar y de sentir la vida. En el mundo del trabajo, hay una fuerte inversión en la división del trabajo y en la cooperación productiva; en el sentido de jerarquía y de autoridad; en las ideas de planificación, de propósitos, de productividad. En el mundo de la

vida, el disciplinamiento se acentúa sobre la división sexual del trabajo; sobre la moral, el consumo y, sobre todo, en cuanto a las categorías básicas de la existencia humana: el tiempo y el espacio.

Los cambios en las prácticas, en las relaciones y en la cultura no significan el menosprecio de la etapa anterior y de su significado, pues existen no solo rupturas sino continuidades en las formas de subordinación y de resistencia entre ambos períodos, en el mismo sentido en el que observa Thompson (1968) respecto de la clase obrera inglesa de los siglos XVIII y XIX. El autor considera que el potencial político de la lucha de la clase obrera moderna está basado no solo en la etapa de la manufactura, sino que tiene raíces en las tradiciones políticas y culturales de los artesanos y de los trabajadores de las industrias domésticas.

Las etapas de producción siguen siendo las mismas, es decir, extraer, triturar, transportar y embarcar el mineral para los compradores internacionales. El ingreso de las máquinas, aunque el proceso se torne 100% mecanizado, aumenta la división del trabajo así como la jerarquización y la diferenciación interna de los trabajadores.

El pico para perforar las rocas y desmontarlas se sustituye por la perforadora eléctrica. La pala de arrastre con la que se llenaban las vagonetas da lugar a los brazos de las excavadoras pujantes. Los pequeños carritos de mano, transportadores de mineral, desaparecen frente a los camiones de 15 a 30 toneladas: los famosos basculantes Euclids citados en casi todas las narrativas de vida. Los hombres “*trituradores de la Vale*”, “*nosotros éramos los trituradores de la Vale*” expresiones reiteradas por los viejos mineros, son ahora minimizadas por los equipos Allis Chalmers de 60 por 80 pulgadas que trituran, a razón de 300 toneladas/hora, las rocas antes reducidas lentamente por la “garra” o la fuerza física de los hombres de hierro.

Todo lo que parecía casi imposible de ser realizado por los obreros, las máquinas lo van venciendo en un proceso continuo. Una vez en la trituradora, el mineral se conduce por un alimentador automático a través de una cinta transportadora a los tamices vibratorias que por sí mismos seleccionan la hematita entre $\frac{1}{2}$ a 8 pulgadas. El mineral rechazado se reduce a 6 pulgadas en otra trituradora giratoria, después de lo cual se traslada mecánicamente por cintas transportadoras a un apilador de 7.000 toneladas, pasando por un alimentador de oruga a una cinta provista de una balanza automática. Allí entonces el *lump*¹ se conduce por otra cinta transportadora hasta el patio de selección y cribado secundario, donde se elimina el llamado “fino de mineral”. El producto es clasificado y almacenado en silos para el embarque en los trenes del ferrocarril Vitória-Minas que, desde 1944, ya llegan a la boca de la mina.

El proceso de trabajo se inicia en la extracción, ya asegurada por equipos sofisticados, que permiten una producción a mayor escala. En ese espacio, técnicamente la relación entre los diversos trabajadores se constituye en una forma de cooperación simple, permitiéndoles cierta autonomía y dominio de las máquinas. La situación de relativa independencia de los operadores de la extracción se refleja en el empeño de los mineros en conseguir esos puestos de trabajo, considerados como uno de los

¹Por *lump* se entiende el mineral de hierro reducido a la especificación de $\frac{1}{2}$ a 8 pulgadas. La descripción minuciosa del proceso se puede encontrar en Guimarães (1961).

mejores en el proceso productivo. Excavador, chofer de camión pesado, tractorista u operador de perforadora siempre serán profesiones preferidas comparadas a las de operadores de instalaciones mecanizadas. Estas últimas transforman a los obreros en verdaderos siervos de la máquina, además de ser ejercidas en espacios de gran contaminación aérea y auditiva.

La segunda etapa de la producción se constituye en el procesamiento del mineral, que da inicio a un proceso de trabajo de flujo continuo, cuya característica principal es su externalidad con relación al obrero, tema que desarrollaré más extensamente en la parte siguiente de este libro. Si las arduas condiciones de trabajo, desde el origen de la institución, tienden a sacrificar la calidad de vida de los obreros, la externalidad de esta etapa se materializa en los nuevos instrumentos de trabajo. Al contrario de la época de la fuerza física, cuando la herramienta era casi una extensión de su mano, ahora el trabajador es el brazo de la máquina. La división del trabajo, la jerarquización de la calificación desde lo alto hasta la base de la pirámide, todo y todos estarán sometidos a la operación o al mantenimiento de esos “moto perpetuos” (Leite Lopes, 1976, p. 66), apuntando a la máxima velocidad y a la aceleración del ritmo en función de la valorización del capital.

Junto a los obreros de la mina y de los operadores de instalaciones mecanizadas están los trabajadores de mantenimiento, verdaderos metalúrgicos, que actúan al interior de la mina. Allí están los obreros que se autodenominan oficiales: herreros, carpinteros, soldadores, mecánicos, torneros, muchos de ellos habilidosos artesanos, celosos de su saber y de su relativa independencia, algunos provenientes de otras empresas de la región o de las pequeñas industrias de la ciudad. Son profesionales inicialmente encargados de “montar las mecanizadas”, que se tornan especialistas. Forjados en la práctica, pasan a ser imprescindibles, tanto para el mantenimiento de los engranajes del proceso continuo, como de la maquinaria de las que deben retardar su obsolescencia y muchas veces recomponer su vida útil, recreándolas. Su trabajo, en esta etapa, es casi artesanal, lo que les permite a los obreros una amplia libertad de acción que las máquinas necesitan para continuar funcionando. Su autonomía constituye un caso extremo entre el vasallaje de los operadores de la usina y la situación de los operadores de la extracción, en la boca de la mina.

Calificación y diferenciación entre los mineros

A continuación describo los cambios que se producen en la jerarquización del colectivo de trabajadores y los nuevos criterios usados por la empresa para su calificación y diferenciación interna. Son temas privilegiados por los obreros cuando relatan esta etapa, al mismo tiempo que enfatizan el dinamismo de la empresa que se agiganta. Desde su origen, por primera vez, en 1952, la CVRD consigue producir y exportar una cuota de mineral que alcanza y supera las 1.500.000 toneladas/año, meta establecida en la apertura inicial, exactamente, diez años atrás.

La tendencia es al crecimiento productivo el cual, a partir de entonces, solo será controlado por los mecanismos de la competencia internacional. Junto a la expansión

de las negociaciones comerciales, las circunstancias específicas de la Guerra de Corea promueven el alza del precio del mineral en el mercado internacional, que favorece los negocios de la Vale. Esto lleva al aumento de las contrataciones de trabajadores y al dinamismo del mercado de trabajo, al contrario de lo que inicialmente se temía de la mecanización como reductora de mano de obra.

Este momento de importantes cambios lleva a los obreros a adquirir las destrezas y calificaciones necesarias para manejar las máquinas, mientras la empresa usa estrategias específicas para establecer una eficiente organización social del trabajo. El juego de aproximaciones y oposiciones de intereses entre ambos transforma la etapa inicial de mecanización en un momento decisivo para las diferenciaciones internas entre los obreros. Para algunos, es la gran oportunidad de ascenso a partir del empeño y de la demostración de habilidades específicas. Para otros, es la hora de la verdad con relación al estrecho camino de las promociones, pues permanecen bloqueados, profesionalmente, en los espacios que la empresa les confiere.

El salto de trabajador manual a calificado se concretará a través de diversas vías de ascenso:

1) Muchos lo explican por la proximidad con los encargados que, entre sus atribuciones, evalúan a los empleados inmediatos. “Modestia aparte, yo fui considerado buen trabajador por el encargado. Y ahí él me consiguió la vacante y yo me transferí como ayudante de mecánica”, cuenta uno de los que consigue, en el proceso, transformarse en un tornero profesional. “Había gente que subió por chupamedias, trayendo regalitos, agradando al jefe que era débil, sin instrucción y aceptaba”, comenta uno de los que no llega a superar el lugar de ayudante.

2) Otros refieren a procesos de intermediación de amigos que compartían algún poder o tenían cierta influencia sobre los jefes e ingenieros, fuera de los lugares de trabajo: “Ahí mi hermano era amigo del Dr. X. [nombre del ingeniero] y él pidió la vacante para mí, y yo entré de ayudante de mecánico. Y así hicieron muchos otros, consiguiendo a través de alguien que tenía influencia”, revela uno de los mecánicos jubilados.

3) Algunos narran sus propios esfuerzos para perfeccionarse, por su cuenta, realizando entrenamientos profesionales, dentro o fuera de la empresa, buscando medios para garantizar el acceso al puesto preferido. Muchos trabajadores cuentan que permanecían informalmente en la mina, realizando una carga adicional de trabajo, con el objetivo de aprender la actividad que les convenía. Esto se realizaba bajo la protección de algún colega, a quien el aprendiz, a su vez, ayuda con las tareas, de forma tal que le garantiza las habilidades necesarias para el ascenso anhelado. “Cuando yo vi que era dificultoso ser tractorista, me hice amigo de los tipos allá y aprendí a trabajar con la máquina. Cuando yo limpiaba el área, los conductores podían descansar. Ahí, en vez de acostarme, yo me quedaba la noche entera encima del tractor. Yo quería trabajar con el tractor. Y lo conseguí” dice este trabajador antiguo que se encargaba de empujar las vagonetas de mineral. Otros buscan profesionalizarse a través del

entrenamiento profesional fuera de la empresa: “Entonces, cada dos semanas yo tenía franco de un día. En mi franco, queriendo ser mecánico, busqué una oficina particular e iba a trabajar gratis, en las horas de franco, para aprender el oficio. Fue así que aprendí. Después de dos años trabajando gratis yo conseguí transferirme, en la Compañía, para la parte mecánica” cuenta este mecánico de camiones pesados, aún en actividad, en la época de la entrevista.

4) Otros incluso cuentan que la propia administración intervenía en los procesos de ascenso. Algunos dicen que había una “pequeña selección interna”, en la cual se identificaban a los que más se ajustaban a las nuevas clasificaciones. “Yo consideré una gran promoción cuando me sacaron del trabajo manual y me pasaron como ayudante de máquinas pesadas. Consideré que fui promovido. Era un servicio más fácil y estaba notando que yo iba poder llegar a una profesión”, comenta uno de los obreros, hoy jubilado como conductor de camión de transporte de mineral.

Las empresas contratistas, las pequeñas industrias locales, las empresas siderúrgicas y mineras de la región, desde la etapa de mecanización, también constituyen verdaderos centros formadores de mano de obra calificada para la Vale. Pues, a medida que se expande y se elevan los niveles salariales de los empleados, la empresa pasa a ser la referencia y el lugar privilegiado para buscar empleo, para la mayoría de los trabajadores de la región.

La escalada de la “profesionalización” que se realiza, particularmente, en beneficio de la empresa, significa en un inicio poca carga para ella, dado que coincide, también, con los intereses de los obreros. Pues aunque las formas de ascender a puestos más calificados son variadas, la formación se da dentro del proceso de trabajo, “unos iban enseñando a los otros” y “nosotros íbamos aprendiendo a hacer, haciendo”. Al usar la estrategia de individualizar y particularizar el proceso de selección de los trabajadores, y poner el énfasis en las recomendaciones personales, la Vale traspasa a los empleados la responsabilidad de su propia calificación. Pero mantiene entre ellos una fuerte dinámica competitiva y una idea difusa de que cualquier cambio en la división del trabajo es un verdadero favor concedido por ella. En el caso de los mecanismos de transferencia entre empresas, ciertamente son los obreros más calificados los que consiguen un espacio de inserción en la Vale, lo que se concibe, al mismo tiempo, como una valorización de las habilidades personales y como prestigio, por el colectivo obrero.

Aunque sea la empresa quien más saque provecho de este momento de fuerte dinamismo y movilidad, también los trabajadores se benefician. Perciben los puntos estratégicos para su ascenso e intentan posicionarse de la mejor forma posible, buscando apoyo en los compañeros y en los jefes. Distinguen, por ejemplo, que los “operadores de instalación mecanizada”, al trabajar en la modalidad de proceso continuo, realizan una tarea semicalificada sin la menor perspectiva de promoción. Aunque efectúen operaciones bastante complejas, que implican responsabilidad, son estrictamente repetitivas.

La eficiencia de los equipos corresponde a su elevada productividad, pero no a la posibilidad de que los trabajadores suban de puesto. Al contrario, la actividad es una forma de sumisión a la máquina y no de dominio. Por lo tanto, los lugares más procurados son las oficinas de mantenimiento y el espacio de la extracción. Las calificaciones se vinculan con la operación de máquinas como manejo de tractores, de camiones pesados y de excavadoras; y de mantenimiento, que incluyen a los mecánicos, electricistas, torneros, soldadores y operadores de calderas, cuyas tareas corresponden a habilidades especiales, calificación, especialización y recompensas salariales mayores.

Vos te quedás trabajando ahí en el cargamento con el fulano [cargamento = operación de instalación mecanizada] ¿por qué vos no venís para acá? Acá es mejor para tu futuro. Acá vos aprendés a trabajar de mecánico, ahí es solo llenar el vagón, vos no aprendés otra cosa. Ahí, con espacio de unos meses él pidió para que yo fuera para allá. (Uno de los trabajadores que cambió de actividad)

Yo estaba allá en lo alto del Cauê atendiendo el teléfono, pero yo quería una profesión. Ahí pedí al Dr. [nombre del ingeniero] y ahí él dijo “vos podés ir allá abajo, vos vas a ser ayudante de mecánico”. Yo tuve suerte. Agarré a un encargado que yo nunca vi tan ignorante en mi vida, pero yo y él nos dábamos bien. Él fue ayudándome, me fui entrenando y hoy yo tengo mi profesión. (Uno de los obreros entrenados dentro de la propia empresa)

Hay casos en los que las necesidades de los equipamientos sobrepasan el entrenamiento en la práctica. La Compañía proporciona entonces, a algunos, particularmente entre los que trabajan en las actividades de mantenimiento, cursos de especialización en los grandes centros industriales del país, como Río de Janeiro, San Pablo y Belo Horizonte. La mayoría, no obstante, asciende paulatinamente la escala de ayudante a operador, de calificado a especializado, dentro del propio campo de trabajo que es la minería, como queda explicitado en el transcurso del estudio. En la medida en que no todos consiguen ver reconocida su calificación (por el contrario, el número de ayudantes va a ser siempre mayor que el de calificados), el intento por parte de los candidatos de superarse en destrezas y en esfuerzos para conseguir una promoción, permite la intensificación de la explotación, bajo el pretexto del beneficio personal.

La categoría de ayudante sintetiza las contradicciones de la etapa de la mecanización, al ejercer varias habilidades simples, casi siempre de forma subalterna a los hombres subalternos de las máquinas. “Ayudante” es el término inicial de un progreso posible, y allí tiene su sentido positivo. Pero también es el espacio en el que el trabajador queda estático en el mundo profesional y en la escala salarial, frecuentemente, por motivos independientes a sus deseos y su voluntad y, según la opinión de muchos, de sus potencialidades. El proceso de filtrado de la empresa está en función de los intereses de la producción, a través de mecanismos que se abren

y se cierran, pues incentivan la calificación y al mismo tiempo restringen el cuadro de contrataciones.

En esta etapa, se acentúa la diferenciación de los “que saben leer” con relación a los “analfabetos”. Esa situación se evidencia, en las narrativas de los trabajadores, casi como una culpa internalizada o como una mutilación social. Las habilidades para leer y escribir producen un gran diferencial, pues la mayoría de los analfabetos pasa a constituir el cuadro de los ayudantes. La empresa jugará siempre con ese dato, en detrimento del saber práctico, lo que refuerza la división interna en las relaciones entre los trabajadores.

Por falta de escolaridad y por los motivos más variados, muchos de los que se esfuerzan por calificar no son admitidos en los sectores que desean, permaneciendo en la base de la pirámide. O sea, no hay lugar para todos, llevando a que los mecanismos de competencia en el mercado de trabajo, desde entonces, se exacerbén, exigiendo el manejo de otras estrategias para garantizar un lugar más favorable en la jerarquización del proceso de trabajo.

Pedí transferencia después que yo aprendí a andar con el tractor, pero el ingeniero no quiso. Dijo que precisaba de mí donde yo estoy. El encargado decía “aguantá ahí que yo te voy a conseguir una boca mejor”. Boca mejor era también un salario mejor. Pero ahí, no consiguió nada y yo tuve poca suerte igual a muchos compañeros míos. Continúo hasta hoy como ayudante de instalación mecanizada a pesar de saber hacer casi todo. (Ayudante cuya carrera se frustró)

La narrativa de este obrero, similar a la de otros en idéntica situación, revela el control sobre el sistema de calificaciones. El conocimiento, el saber y las tareas que ejecutan los ayudantes superan en mucho la posición que ocupan en la división del trabajo. Por un lado, esto demuestra que la mayoría de las habilidades se consiguen en la práctica, por otro, que el marco general de la empresa se monta sobre la base de otros criterios, más allá de la competencia técnica. El siguiente texto de una de las historias de vida es revelador:

Yo ya fui lubricador, trabajé en la transportadora, en la mecánica dio para tener conocimiento de todos los equipos, anduve con todo: enrollar, montar, colocar polea, hasta la parte eléctrica da para tirar un poquito, acoplamiento, cambio de chapa, cambio de ruleta, y continúo de ayudante. Creo que me voy a jubilar así. Porque yo me doy mucho valor, los jefes, parece que les caigo bien, pero no me promueven.

Esos hombres polivalentes, de cierta forma preanuncian lo que ocurrirá con la reestructuración productiva que, a partir de los años noventa, dará preferencia a los obreros multifuncionales, aunque finalmente, la competencia técnica adquirirá alta prioridad entre los criterios de selección. La versatilidad de los trabajadores del inicio de la mecanización de la Vale se produce dentro de un modelo fordista de producción que privilegia la segmentación y la especialización profesional. Por lo tanto, lo que actualmente se considera calidad, en aquel momento era un límite

para su estatus profesional y para el reconocimiento salarial. Por esto, los trabajadores que permanecen como ayudantes a pesar de ejercer actividades propias de los profesionales, en su mayoría, demuestran mucho resentimiento e desasosiego, sintiéndose “humillados” frente a los compañeros.

Como señala Thompson (1971), sobre lo que denomina “economía moral”, a la lógica de la racionalidad económica, los trabajadores oponen una moral social, reclamándole a la empresa actitudes de justicia y reconocimiento, como si el capital tuviese alma y corazón: “*Yo pensé que ellos iban a reconocer, yo di mi vida entera, dando producción, porque yo siempre me di valor. Pero no*”. O incluso, en el mismo sentido: “*Yo era un comodín allá, haciendo todo, sin día y sin hora para mí, pero ellos no lo reconocieron. Es una injusticia lo que está pasando conmigo y con muchos otros*”, recordando siempre que son muchos los que se encuentran en la misma situación.

La frustración que se acentúa en los que permanecen en la base de la pirámide tiende a ser descargada en los encargados e ingenieros ligados a la producción, y exigen de ser juzgados a los dirigentes y a las estrategias empresariales de selección y de promoción. Como frente a otras cuestiones, las relaciones conflictivas se exacerban en los niveles jerárquicos más próximos y los trabajadores guardan, en su fuero íntimo, la admiración y el respeto a la empresa. “La Compañía siempre fue una madre, la administración es la que a veces no sirve, por ella, la Compañía ya habría acabado”, esa es una de las frases más recurrentes que evidencia conflictos entre obreros y jefes inmediatos. El sentido de la expresión se repite en todas las etapas de la historia de los trabajadores.

Jornada de trabajo, condiciones y relaciones de producción

Intensificación de la jornada de trabajo

Entre las características de funcionamiento de la maquinaria está su tendencia a producir indefinidamente, teniendo como único límite la resistencia del operador. La valorización requiere velocidad e intensidad en la performance de las tareas y continuidad de la producción. El conjunto de los testimonios de los trabajadores revela que, en esa época, se produce una verdadera intensificación del ritmo de la producción, en un intento permanente de la empresa por adecuar la mano de obra al movimiento continuo de los equipos.

Es el momento de la institución de los tres turnos. La jornada de 24 horas se hace imperativa para reponer el valor de la maquinaria y para que la Compañía recupere, a corto plazo, el capital fijo invertido. Para el trabajador, al contrario, el régimen de los tres turnos es perjudicial a la salud y se constituye como un nudo Gordiano de toda su percepción de la condición de explotado y siervo de la máquina. En todas las entrevistas, sin excepción, la jornada de 24 horas es tratada como el límite de lo soportable en las condiciones de trabajo. La alternancia semanal de los turnos que van de 0 a 6 hs.; de 6 a 15 hs.; y de 15 a 24 hs., somete a su organismo a cambios fisiológicos y ambientales bruscos.

El ritmo diferente de utilización del tiempo genera la eterna queja en cuanto al sueño insuficiente y cómo repercute en la salud, y se mencionan, específicamente, problemas nerviosos, molestias en el estómago y resfríos constantes. Y entre otros sufrimientos, se relatan las fuertes limitaciones para la convivencia familiar, para proyectos personales como los estudios, y para cualquier otra actividad cuyos horarios no se alternen de la misma forma. La agresividad de los turnos al habitual ritmo biológico y de la vida social internaliza, en la mente de los trabajadores, una cierta inevitabilidad de lo que les es impuesto. Más allá de eso, ellos cosifican, como algo eterno, dado, inmutable, su forma de incorporación a la empresa, condición que solo podría ser revertida por su despido o por la jubilación.

Aunque la cuestión de los tres turnos sea presentada como la más crucial y problemática dentro de las condiciones de trabajo hasta ese momento, no hay registro de que se haya organizado ningún acto reivindicativo para resolver la situación o buscar alternativas. Las formas de resistencia permanecen silenciadas. Pero gritan en el cuerpo de los trabajadores, en cuyo organismo perciben las secuelas provocadas por el ritmo impuesto por las máquinas o por el sueño que los sorprende en las diferentes actividades, hasta “*conduciendo los camiones de 170 toneladas*” como confiesan algunos.

Más allá de los tres turnos, la nueva etapa pone en discusión la prolongación de la jornada. No es que la empresa adopte, como norma, un tiempo de trabajo más extenso y por encima de los límites legales. Siempre estará la retribución estipulada por ley para las horas extras, y la aceptación de trabajar más de ocho horas coincide, frecuentemente, con intereses propios de los trabajadores. Algunos me mostraron en sus documentos personales, que el cálculo del tiempo trabajado a los fines de la jubilación sumaba dos años o más de horas extras. Los motivos siempre aludidos para justificar las largas jornadas son las exigencias propias del período de expansión, facilitadas por el movimiento continuo de la maquinaria y la escasez inicial de operadores. Ese régimen de urgencia los obliga a una prontitud que se traduce en la “*virada*”²: la jornada de 12 o 16 horas. Muchos entrevistados se vanaglorian de esas horas extras, pues es la demostración cabal de cuán necesarios fueron en esa época, “*tenían valor*” y “*resistían el cansancio y las intemperies*”.

El régimen que exige el mantenimiento de las máquinas y la operación de los equipos frecuentemente es recordado, por los trabajadores más antiguos, también bajo la figura de los mensajeros “*que venían a cualquier hora a golpear nuestra puerta*”, “*estábamos durmiendo, con poco nos despertaban, teníamos que salir, no había opción*”, “*no teníamos respiro*”, en una referencia a la invasión de su área doméstica y de su tiempo libre por el espacio y por el tiempo de la producción.

Metamorfoseándose en verdaderos hombres de hierro, los obreros de esa época como que se guarnecen en la resistencia del acero de los equipos, dejándose explotar al extremo, compensando la alienación respecto al producto con el dominio de la parcela del proceso de trabajo para el cual se tornan necesarios. A su vez, esa buena

²“Virada”, en el lenguaje de los mineros, corresponde a la jornada ininterrumpida de 24 horas de trabajo.

voluntad para servir a la Compañía a cualquier hora y en cualquier circunstancia, que recordaría casi al régimen de alistamiento de los cuarteles, será también capitalizada por los trabajadores. Su actitud de dedicación total les permitirá reivindicar promociones, favores personales, acercándose a los niveles de toma de decisiones o a posibles candidatos probables a encargados.

La división entre los que son calificados por la empresa (o, a veces, por los propios compañeros) como “malos obreros”, los que “cooperan” y los que “se rehúsan”, los “que se ponen la camiseta de la empresa” y los que “se resisten”, se acentúa y recibe connotaciones diferentes según los interlocutores. Para la administración, los buenos serán los que “se ponen la camiseta de la empresa y cooperan”, dejándose explotar hasta el agotamiento, al contrario de los que se resisten, que “*son perezosos, vagos, deshonestos*” y “*los que siempre complican el trabajo*”. Esa clasificación que se internaliza como criterio moral para juzgar a los trabajadores enaltece la entrega sin límites a la empresa y se reproduce en el cotidiano, y se exterioriza en el argumento de los obreros para reivindicar sus derechos: “*yo siempre cooperé, siempre estuve ahí a la hora que la Compañía necesitó*”. En el cotidiano del proceso de trabajo, donde la pugna de la competencia entre iguales y con las jerarquías inmediatas se torna conflictiva, los comportamientos de los que se dejan superexplotar pasan, sin embargo, a ser vistos críticamente por los que no están de acuerdo con esto. Son comunes expresiones de censura, casi siempre anónimas, en las que determinados compañeros son adjetivados como “*chupamedias*”, en referencia al hecho de permitir ser explotados más allá de los límites legales.

Condiciones de trabajo y relaciones de producción

Si la era de las máquinas significa cambios en la diferenciación interna de los obreros, las condiciones de trabajo también se ven afectadas por la disminución, en intensidad, del uso de la fuerza física. Los relatos de vida registran las dificultades de ese pasado, particularmente, cuando lo comparan con la actualidad. El manejo de los equipos (camión duro, máquinas difíciles de ser operadas y mantenidas), jornadas prolongadas y fatigosas, alternancia de turnos, precariedad del transporte para llegar al lugar de trabajo en los famosos camiones “*manda-brasa*”, la insalubridad del ambiente, la invasión del espacio doméstico por la esfera de la producción, todo es recordado por estos hombres afectos a las duras actividades de la minería. El testimonio de este relato es emblemático:

De quebrar piedra pasé a ayudante de máquina y de ayudante de máquina estoy hasta hoy. No tenía consuelo y en el Cauê llovía diariamente. Salía de allá, a media noche, de arriba del tractor, cansado, y llegaba a casa, la mujer ya durmiendo, una olla de hierro llena de agua caliente, me bañaba en el fuentón. El transporte era un camión lleno de hombres, bajo la lluvia, sin lona, sin nada. Si perdías el coche que a iba salir, perdías el día de trabajo.

En esa etapa, aunque las condiciones materiales sean motivo de quejas de los trabajadores, nada se subraya tanto como la exacerbación de los conflictos entre ellos y los directivos inmediatos que los controlan. El incentivo a la productividad a través del estímulo entre “fuertes” y “débiles” en la práctica manual, se sustituye por el apelativo a las cualidades con relación a las máquinas, “seriedad”, “responsabilidad”, “cuidado con los equipos de alto valor” son las expresiones más usadas por los directivos para diferenciar a los obreros.

La escala jerárquica continúa siendo la misma del período manual. Solo los términos “capataz” y “administrador” dan lugar a los de “encargado” y “jefe de sector”. Los métodos de coerción, como en la época anterior, enfatizan la violencia, los malos tratos y la arbitrariedad en las relaciones, solo amenizadas cuando los obreros consiguen sacar partido de las relaciones personales con esas autoridades, tanto para ascender como para obtener algunas ventajas o privilegios en el día a día del trabajo. El tratamiento jerárquico dependerá, pues, de la mayor o menor sensibilidad de los que ocupan las posiciones de mando o de la habilidad de los subalternos de hacerse respetar.

Los encargados son las figuras evidentes de la vigilancia en la producción, a quienes les agregan en esta etapa la función de supervisores de los equipos: “Entonces pasamos a controlar los tractores, las excavadoras y a los hombres. Teníamos la obligación de informar sobre todo”, son palabras de un antiguo capataz, transformado en encargado en esta nueva etapa, que señalan las enormes exigencias que pesan sobre sus hombros. A muchos de ellos, sin ninguna especialización, los colocaban en ese puesto por sus habilidades de control. Al tener que rendirles cuentas a los ingenieros, se erigen en guardianes y defensores de las máquinas, con la misma autoridad con que comandan a los hombres, exigiéndoles cuidado y responsabilidad con esos seres extraños y misteriosos para ellos mismos, y cuyas características, frecuentemente, no consiguen evaluar.

La severidad de las represalias, los conflictos que a veces incluían lucha corporal, las recurrentes suspensiones y los famosos “balón”³ están casi siempre vinculados al ritmo y al cuidado en la operación o mantenimiento de los equipos. Esa situación relacional refuerza, en los operadores y en los propios encargados, la sensación de “ser esclavos de las máquinas”. El estudio de las trayectorias de esos encargados los muestra, muchas veces, al final de su carrera, regresando a la actividad de trabajos generales como empleados, sin que las ganancias correspondientes al período de mando incidan positivamente en su salario. Lo que evidencia, también, su falta de calificación profesional.

Ellos eran propiamente verdugos, exigían mucho trabajo. Ahí no teníamos respiro. Ahí fue empeorando, cada día que pasaba exigían más. La forma de tratar al obrero,

³“Balón” (del portugués balão) “es mandar a casa sin apelación”, dice un obrero. El término recuerda el hecho de la suspensión del globo en el aire, cuando es retirado, temporariamente, del alcance de las manos. En la jerga de los obreros de la Vale significa un tipo de suspensión del trabajo que va de 3 a 29 días, sin derecho al salario. Se produce cuando cometen faltas consideradas graves por la empresa, después de dos “advertencias” orales o por escrito.

mucho peor. Cualquier cosa daba “balón”, no teníamos respiro. Cuando yo trabajaba de excavador, no podía recostarme ni un poquito así [posición de bajar la cabeza sobre el manubrio de la excavadora] de noche, si hacía así, ellos daban “balón”. Tenía que estar sentado. Si tenía sueño tenía que estar con los ojos abiertos, si no, al otro día ellos daban “balón”. Hubo un tiempo que nos maltrataban mucho. Voy a dar un ejemplo, si la máquina daba algún defecto, a veces el encargado no entendía nada de aquella máquina, de la operación, entonces nos acusaba de tener la culpa. Había unos que eran propiamente verdugos, nos trataban como animal. Iban a la pelea.

Los adjetivos para calificar a los encargados connotan todo el rencor que les consagran los mineros y que el tiempo no consigue apagar: “verdugos”, “demonios con figura de gente”, “diablo de los infiernos”.

Por el contrario, la figura de los ingenieros (a no ser uno que otro, que en aquella época tenía una relación directa con los obreros), que aún eran pocos en esa etapa, no sufre el desgaste que la presión sobre la jornada de trabajo intensa y cada vez más intensificada proyecta en la imagen de los encargados, esos trabajadores explotados, pero al servicio de la explotación. Los directivos superiores son recordados por su competencia o incompetencia administrativa, por los favores personales que distribuyen y, particularmente, por alguna excentricidad de comportamiento realizada por su posición de prestigio.

Las historias de vida de los obreros de la Vale están muy marcadas por el estilo de las sucesivas administraciones, al igual que lo observado por Leite Lopes (1976) con relación a los trabajadores de las usinas del azúcar en Pernambuco. Ellos tienden a englobar en su trayectoria personal la historia de los directivos, y a puntualizar las etapas que más afectaron sus vidas. Esa forma de reconocimiento y de registro de su experiencia evidencia la aprehensión del proceso de trabajo como un campo de relaciones sociales antagónicas, mucho más que como relaciones técnicas de la producción. El relato del desarrollo de las máquinas es independiente al suyo, como algo externo y extraño. Y hasta cuando explican su saber práctico, los mineros de la Vale se refieren al reconocimiento o no de su capacidad, a las recompensas recibidas en forma de promoción o salario, comparando siempre sus habilidades con el saber de los técnicos o de los ingenieros que ellos consideran deficiente y precario.

En síntesis, la época de transición entre el tiempo de la fuerza física y la instalación de las máquinas mecanizadas para la minería puede ser entendida como un tiempo crucial de disciplinamiento de los mineros de la Vale, que los hace ágiles, obedientes, productivos y jerárquicamente organizados. Al mismo tiempo que se forjaban como un segmento específico de los trabajadores de las empresas estatales, la CVRD ganaba dinamismo y eficiencia en el sector de la minería, reconocimiento y competitividad en el mercado externo. A partir de entonces sus vuelos cobran altura y en el piso de la mina se complejizan cada vez más, tecnológica y socialmente, las relaciones sociales de trabajo.

Capítulo 6

Los tentáculos del monstruo

Introducción

“El monstruo que está ahí”: esta es una expresión que fluye en casi todas las historias de vida cuando los mineros mezclan sus destinos con la trayectoria de la empresa y comparan el pasado con el momento de la acelerada expansión: *“ella nació siendo pequeña, pobre como nosotros, hoy es ese monstruo que está ahí”*. La figura del monstruo se expresa como la síntesis de una elaboración de las relaciones, de los hechos, de los cambios, de toda una experiencia vivida durante años y que se hace presente en la concreción de su grandiosidad, en los significados de la participación y al mismo tiempo, en los sentimientos de extrañeza, de incertidumbre y de misterios que rodean el futuro. El monstruo, ente medio mítico, amedrentador, deformado, indescifrable y extraño: así aparece la Compañía, simbolizada en aquella montaña milenaria domada y vencida. Allá está ella, con la cabeza cortada, las entrañas abiertas como un inmenso anfiteatro sin espectadores donde, todos los días los actores del trabajo ponen en escena la obra de la extracción, en una lucha insana contra la naturaleza ya sin misterios. Aquel animal vencido y de entrañas vaciadas, que se deshace velozmente en Itabira, contradictoriamente va extendiendo indefinidamente y sin límites, sus tentáculos poderosos como un pulpo gigante de muchos brazos, que involucra al país entero y llega al mundo.

Esta etapa de la historia, que va desde mediados de los años sesenta y llega a fines de los años ochenta, tiene dos momentos de inflexión. El primero, marcado por un gran desarrollo productivo, motivado tanto por el aumento de la fuerza de trabajo como por las innovaciones tecnológicas. El segundo, que acompaña la crisis del capitalismo brasileño, preanuncia cambios profundos en la configuración de la producción y de las relaciones entre los trabajadores y la empresa.

Para los obreros, actores directos de la destrucción del paisaje de Itabira, producto de la extracción del mineral, el milagro de la transformación queda sin revelarse: ellos saben, pero no participan. Tienen conocimiento de que la montaña se transforma en dólares y su sudor en riqueza, pero ¿quién da y quién recibe? ¿Quién pierde y quién gana? ¿Quién sube y quién baja? ¿Quién lucra con el sudor de su rostro? Les enseñaron siempre que el país, “tiene que trabajar, tiene que exportar, tiene que traer divisas, tiene que pagar la deuda externa” y ellos se sienten orgullosos

de colaborar con el bien de Brasil. Todo esto, sin embargo, forma parte del secreto casi indescifrable del “monstruo”.

Conocen la transformación de todo un proceso que comenzó con su fuerza física y hoy se asienta en equipos gigantescos que se instalan allí. Saben que de las vagonetas pasaron a ser los camiones de 170 toneladas, haciendo en muy poco tiempo el trabajo que les tomó años producir. Conducen nuevas excavadoras, nuevos tractores y otros equipos, todo crece en tamaño y productividad, todo se hace muy rápido. El mundo tiene prisa, quiere aquella sangre negra que desciende por las venas de Minas Gerais y alcanza los patios de las grandes siderúrgicas internacionales. En esa prisa todo se destruye y reconstruye: cae por tierra la Mecanizada I, la Mecanizada II, el Barrio del Explosivo, las haciendas y hasta una antigua fábrica de tejidos. Nace el inmenso engranaje del tratamiento de minerales, los 60.000 m² de construcción de talleres y oficinas, las represas, nace la época moderna, la época de la producción a gran escala.

Llegan muchos doctores, llegan los técnicos. Y sobre las entrañas abiertas del monstruo, el trabajador asiste a una división cada vez mayor de su trabajo, a un control que se estrecha y a una multitud inmensa de gente. Todos, compañeros y contendientes, se amontonan en la fila de una escalera ilusoria que los impulsa profesionalmente. Pasa mucha gente frente a ellos: los doctores y técnicos tienen escalones especiales y, cuando llega su turno, son peldaños minúsculos que cuanto más intentan superarlos, más tienen la sensación de estar parados. En el cuerpo colectivo que crece y se divide, ellos encuentran su lugar más abajo, más “atrás”. En nombre de la modernización, su saber práctico, aunque necesario y útil, está escondido bajo los diplomas que se imponen: “*¡La Compañía no creció de la mano de los doctores!*” dicen, resentidos, los antiguos trabajadores. Pero si alguien los escucha, les dicen que ahora serán mejor tratados, que los nuevos jefes son finos y educados. Los silencian y les inculcan que ellos son una parte importante del todo, un eslabón vital en la cadena de esfuerzos que recomponen la unidad. Les enseñan que su condición parcial y subalterna en la división del trabajo es el resultado natural de las nuevas necesidades técnicas. Así, ellos aprenden a justificar su posición en la jerarquía como resultado de su propia incapacidad de alcanzar un lugar mejor.

Y el antiguo león de la Vale mira la ciudad y participa de otro espectáculo extraño: ve nacer el barrio de los técnicos que se yergue moderno, anunciando la nueva era y, al mismo tiempo, asiste a la precarización repentina de la periferia y al crecimiento de los problemas sociales. Todo es como si fuese natural. Son las inmensas multitudes de los inmigrantes que llegan para ganarse la vida en las empresas de construcción. Finalizan las obras y queda el desempleo. “*Nadie es culpable, el progreso es así*”, dice el trabajador que va aprendiendo la gran lección de los nuevos tiempos: que el progreso capitalista no es sinónimo de bienestar para todos. Y en la dialéctica del cotidiano, dentro y fuera de la producción, el obrero de esa nueva etapa, que va sustituyendo la mecanización por la automatización, aprende a organizarse para trabajar colectivamente, educarse para el trabajo socializado y para aprender a distinguir su conjunto de intereses. Y en las entrañas del monstruo, él va tejiendo la trama de “su maldad”, va construyendo un “nosotros”, va aprendiendo el “salto del

gato” y escondiéndolo. Así descubre también que no siempre lo moderno es bonito y le agrada: él está insatisfecho, combina la ideología nacionalista que lo forjó con un gran resentimiento por el menosprecio de sus méritos.

Pero aprende también que su insatisfacción puede ser un grito que lleva al capital a rever sus métodos de coerción. Y así hace nacer una organización menos autoritaria del trabajo que, sin darle el derecho de productor, reconoce su “humanidad” por detrás de la inmensidad y de la tiranía del engranaje de la producción.

La orquesta de la producción

Son 24 horas. No hay principio ni fin. Día y noche los engranajes vomitan, sobre el patio de embarque, la pesada materia prima para saciar otra hambre más voraz aún: la de los grandes altos hornos de usinas siderúrgicas nacionales e internacionales. En aquel inmenso estadio, con tribunas de 15 metros de altura, comienza un espectáculo más. Las grandes excavadoras ya perforaron orificios de casi 17 metros en la roca distribuidos cada 8 metros, el operador prepara las minas que serán detonadas. Su trabajo es de operador calificado, desde el interior de la cabina de comando, aprieta los botones y controla las máquinas automáticas. A su alrededor hay ayudantes haciendo un “*trabajo duro, sucio*”, dicen. Tienen que colocar el pararrayos en el mástil de la máquina y posiblemente les de alguna descarga, ayudan en la operación y trabajan bajo sol y lluvia, continuamente. “*El mineral con la lluvia no se afloja, al contrario, es más difícil*” comenta un operador de perforadora.

Terminados los orificios, entra en escena el *blaster*, el técnico operador de los explosivos con sus ayudantes, haciendo un trabajo que implica peligrosidad y requiere de seguridad. Para la detonación se cierra el área, se retiran los equipos, se desenchufan los paneles de electricidad y se evacúa a todo el personal. El operador de la base avisa por la motorola que se va a haber fuego y, después de verificar si todo está como es requerido técnicamente y con seguridad, se procede al dinamitado. La roca se resquebraja y un inmenso hongo de polvo se levanta en el aire. La ciudad entera se entera del acontecimiento, el ruido ronco y sordo no perdona a nadie. Muchas casas participan de la ceremonia por las marcas que la vibración deja en sus paredes. Esto se hace generalmente de 10 a 11 de la mañana, hora en la que cesa el trabajo en la mina para el almuerzo de los obreros.

Las ocho minas detonadas producen, en promedio, 25 mil toneladas de mineral que se retirarían en un solo día si todos los equipos funcionaran sin incidentes y si todos los operadores trabajaran 24 horas, ininterrumpidamente, sin contratiempos en la jornada. Después del “fuego”, se verifican las condiciones de continuidad. El operador enciende nuevamente el panel eléctrico y comienza la labor propiamente dicha.

Allí están las excavadoras Bucyrus 280b y 295b, tan altas y pujantes que para alcanzar la escalera de acceso los operadores se suben a la carrocería de una camioneta. Hombres serios, silenciosos y solitarios. El ruido de la máquina y el movimiento de carga son los compañeros de su jornada de trabajo. A su lado, abajo,

en peores condiciones que las suyas, está su ayudante “*haciendo fuerza como antiguamente*”, comenta uno de ellos, para manipular el pesado cable de electricidad que no puede ser dañado por el movimiento de los equipos. El sol candente pega en el parabrisas de la máquina y lacera la vista del operador y, más aún, al cuerpo expuesto del ayudante. Pero hasta su queja es muda, tiene por compañeras las entrañas abiertas de la montaña y la carrocería del vehículo que alimenta.

En un ruido ensordecedor, a su lado se alternan los grandes camiones Haulpak y Lectra-Haul de 170 toneladas. En las cabinas sustentadas por inmensos neumáticos de tres metros de diámetro, los conductores parecen muñecos de juguete en aquella máquina que los encierra. Son ocho horas de vaivén, a ritmo constante, en una actividad tan solitaria como la del operador de excavadora, donde el polvo, la intemperie, la monotonía y los riesgos solo son menores que la responsabilidad de la profesión. Uno de ellos comenta:

Yo voy camino a 15 años transportando mineral y cada día vamos tomando conocimiento del ser humano que está en aquella cosa tan espectacular e impresionante. ¡Pucha! ¡Hay un hombre dentro de una máquina fuera de serie! ¡El camión está en nuestras manos! Y el conductor ahí, bajo la presión del ruido de 110 decibeles. ¿Y los riesgos que corre, la intemperie que sufre dentro y fuera del coche? Cada minuto que estamos funcionando, estamos corriendo el riesgo de accidente de trabajo. La mina es un lugar muy peligroso y la monotonía es tanta que llegamos a manejar 150, 200 metros sin saber que estamos manejando.

De manera alternada, los pujantes camiones transportan la hematita, la itabirita y los residuos, despejando el área desmontada. La hematita es basculada en el mismo circuito para ser triturada, clasificada y debidamente almacenada. La itabirita, despejada en la trituradora que le compete, sigue otro destino. Va a ser llevada automáticamente a la usina de concentración para un proceso de purificación de la sílica que no es aprovechable. Los residuos se llevan a áreas destinadas para depositarlos.

En el escenario de la mina, otros actores aparecen en escena. Son los “operadores de máquinas y vehículos”, nombre genérico para designar a los que trabajan con el tractor de oruga y el tractor de neumáticos, con las carretillas, con las palas mecánicas, con los camiones-tanque, con las motoskrapers, los llamados equipos auxiliares, en el jerga minera. Son los que viabilizan el trabajo de los operadores de excavadoras y de los camioneros y dejan las áreas, las calles y los pasos en buenas condiciones. Los tractores limpian los caminos por donde pasan los camiones (a razón de un tractor por tres o cuatro excavadoras), hacen rampas de acceso, aplanan la tierra en los vertederos, es decir, en los lugares donde se depositan los residuos. Los camiones-tanque mojan permanentemente el área de la mina para neutralizar al máximo el polvo en suspensión; las carretillas de arrastre transportan a los tractores y las perforadoras, y la pala mecánica carga el mineral en los camiones que transportan 100 a 170 toneladas del oro negro.

El proceso de laboreo se planifica a largo, medio y corto plazo, de acuerdo con las demandas internacionales, condiciones operacionales de la mina, el porte de los

equipos y teniendo en cuenta la relación residuo/mineral (itabirita y hematita). La necesidad de tener en cuenta ese conjunto de factores permite no tener grandes stock, que redundaría, posteriormente, en una duplicación del trabajo. La actuación de los obreros es, por cierto, una de las variables de la planificación, pero como suele suceder en la labor, tal vez sea lo más previsible, por lo que nunca es mencionado explícitamente cuando los trabajadores o sus jefes hablan del procesamiento de la producción. Por eso, el colectivo de trabajo de la mina vive bajo el control de un lema que engloba a los operadores y se transforma en una mística que recorre a todo el conjunto de los obreros involucrados en el proceso de producción, incluyendo al equipo de mantenimiento: *“La mina no puede parar”*. Esa orden perentoria del yacimiento sobre la maquinaria y de la maquinaria sobre los hombres se afirma en los mineros como una autoridad en sí misma, que se introduce en los relatos de los obreros como un verdadero fetichismo de los otros factores de producción relacionados a los trabajadores:

Los que trabajamos en el mantenimiento de las máquinas de la mina de noche, en general es un problema difícil. La mina depende de nosotros. La mina no puede parar. La excavadora no puede quedar parada, con sol, con lluvia, con neblina, no puede parar. Vos tenés que producir. En ese momento el riesgo es mayor. Más allá de eso, el desgaste de la salud es mucho, demasiado, ies violento!

El dominio de la ideología del trabajo continuo no llega del mismo modo, de forma individual a cada trabajador, como puede constatarse en el testimonio anterior y también en el de este operador: *“la mina no puede parar. Es super difícil el trabajo para quien quiere trabajar. Porque hay personas que el trabajo está andando y ellos no están ni ahí”*. Sin embargo, la presión del trabajo colectivo sobre la predisposición individual tiene una fuerza educativa impresionante. El cronograma de trabajo a largo, medio y corto plazo, plasmado en una placa negra de la pequeña oficina de la mina, se va cumpliendo fielmente día por día, de acuerdo con los compromisos internacionales asumidos por la empresa. El trabajo en la labor, a pesar de la gran escala de los equipos que hacen la mediación de las relaciones de los operadores entre sí, constituye un proceso de cooperación simple, que les permite cierta autonomía y dominio de las máquinas. La división del trabajo en la mina caracteriza la diferenciación entre los trabajadores y sus códigos de referencia.

Sin duda, la profesión que confiere mayor estatus es la del operador de excavadora. Ellos son, generalmente, los obreros mejor pagos del sector, cuya carrera ha sido perseguida por muchos obreros dentro de la empresa. Casi todos comenzaron con el trabajo manual o en el nivel de ayudante (“trabajo duro, pesado, también manual”) y se someten porque tienen expectativas de ascenso. Sobre ellos comenta uno de los entrevistados, refiriéndose a esa época de oro de las oportunidades para algunas categorías:

Se deslumbran con la Vale y yo diría que tienen razón. Este tipo de profesional generalmente se hace aquí adentro, no son profesionales que vienen de afuera. En general

es el ayudante de máquina que tiene el salario muy bajo y, a veces, él recibe esa oportunidad. Entonces el excavador tiene razón al demostrar mucha alegría al recibir el salario que tiene.

Aunque el nivel de educación formal de esos profesionales no sea alto, el contacto con ellos deja translucir su capacidad de control de los equipos, la seriedad y la responsabilidad que les es inculcada. Cada operador de excavadora que hizo carrera en esa época tiene, en su trayectoria, la historia de lo que denomina la “suerte” de alcanzar lo que considera el máximo grado en la carrera de la mina. Sus narrativas necesariamente incluyen la presencia de un compañero que les da apoyo en el proceso de ascenso, como cuenta este trabajador:

Yo le debo mucho a un señor que ya falleció, el sr. [nombre]. Él me sacó de aquel rompedero de mineral. Él era excavador y me enseñó a operar. Yo le debo a él lo que gano, lo que yo tengo, lo que soy hoy.

De las condiciones de trabajo, sus grandes quejas son las largas ocho horas que pasan sentados en la misma posición¹; el polvo que les llega a los ojos y el reflejo del visor de frente de la excavadora, que les daña la vista. “Hay momentos en que no vemos nada, nada, nada. Hacemos todo sin ver nada, ¡es terrible!” explica un operador. Las enfermedades de columna provocadas por una única posición durante toda la jornada y las molestias en los riñones a causa del excesivo calor dentro de la cabina completan el cuadro de las condiciones físicas en las cuales trabajan. Pero más allá de las incomodidades citadas, está el cansancio proveniente de la atención y de la responsabilidad de la producción: “El trabajo exige mucha atención, cansa mucho. La máquina nos exige mucho. Ellos ya saben hasta cuanto se puede producir, entonces al final del turno tenemos que entregar una producción buena o razonable”, comenta uno de los operadores de excavadoras entrevistados.

Junto al operador de la excavadora, está el conductor del camión de mineral, el segundo en estatus y salario. Su trabajo es considerado, después de los servicios generales de los ayudantes, el más pesado de la mina. Coincidentemente, estos operadores constituyen la categoría más combativa, consciente tanto de su posición estratégica como de la rudeza de sus condiciones de trabajo. Son los conductores los que, históricamente y en esa etapa de la historia de la Vale, en algunos momentos de crisis, han conseguido amenazar la estabilidad organizacional de la empresa y modificar ciertas condiciones de trabajo y relaciones entre ellos y los directivos. A diferencia de los operadores de excavadoras, estos hombres entran en la Compañía ya como profesionales. Al ser admitidos, se les exige eficiencia profesional, por lo que solo resta la adaptación a los grandes y pesados camiones. Ese hecho les da otros parámetros de referencia en cuanto a las condiciones y relaciones en el proceso de

¹Los operadores que trabajaban en turnos continuos de 24 horas, a partir de la huelga de 1989, que será narrada en el capítulo VII de este trabajo, ganaron el derecho a la jornada de 6 horas. Además, esto estaba previsto en la Constitución Ciudadana de 1988.

trabajo, lo que aparece con frecuencia en sus testimonios. Ciertamente esto contribuye a profundizar la fuerza con que expresan sus reivindicaciones específicas. Es relevante el hecho de que, en 1963, hayan constituido un sindicato de la categoría por fuera del Metabase, que englobaba no solo a los que trabajaban en la CVRD, sino también a todos los del municipio. El poder dentro del órgano y la tónica de las reivindicaciones, sin embargo, tienen siempre a la Vale como referencia. Su actividad diaria en el proceso colectivo de trabajo los transforma, realmente y por la fuerza, en hombres de hierro:

Nos sometemos a un ruido de 100 a 110 decibeles, cuando los seres humanos soportan solo 75 decibeles; sujeto además a una carga de polvo en suspensión que ya fue medida: llegamos a verificar cuatro millones de partículas en suspensión en el aire. El polvo de hematita no perjudica, pero el de la itabirita y el de los residuos ya son perjudiciales. Los riesgos que el conductor corre dentro y fuera del coche, siempre en contacto con gases. A cada minuto que estamos en funcionamiento estamos corriendo riesgo. Fuera de la monotonía que es común que dé un sueño terrible que hace que el conductor frecuentemente ande 150 o 200 m sin saber que está manejando.

Los conductores señalan, como consecuencias más frecuentes de las condiciones de trabajo, problemas de hemorroides, de dolores en la columna, de enfermedades de estómago, más allá de trastornos mentales. “*El sujeto comienza con una dolor de cabeza que va, va, y tiene que ser separado*”.

Existe el caso de la persona que tiene alguna disritmia y cuando el tipo conduce en la calle va hasta el fin de la vida bien. Pero en una actividad de aquellas, bajo presión, bajo todas las intemperies, todo el problema de barullo, insalubridad, esto va a aumentar más. Hay un muchacho que entró, colorado, fuerte, robusto. De un tiempo a esta parte él comenzó a decir: “¡pucha! ¡Estoy con un dolor de cabeza!”. Ese dolor fue aumentando, ahí llegó a un punto en que el médico tuvo que separarlo y no sanó hasta hoy. En la misma ocasión murió otro, comenzó con dolor de cabeza, fue, fue y murió.

Incluso con posterioridad, cuando a partir de la huelga de 1989, se conquista la jornada de 6 horas, la queja por el cansancio y por el “*trabajo bajo presión*” continúa siendo la expresión más usada por estos obreros, cuando se refieren al proceso de trabajo que realizan.

La tercera categoría en orden de importancia en la extracción de mineral es la de los operadores de vehículos y máquinas, que manejan perforadoras, tractores, tanques y palas mecánicas. Aunque entre ellos haya diferenciaciones, es decir, el especializado, el calificado y el simple operador, su estatus es inferior al de los dos primeros. El origen de ese grupo es la mano de obra interna, en general formada por ayudantes que consiguen calificarse. Su grupo de referencia está formado por los operadores de excavadoras. Hay un cierto malestar latente en estos obreros con relación a los primeros, mejor pagos y considerados. Históricamente parece que las

dos categorías estaban equiparadas, y la diferenciación comienza a establecerse a medida que se produce la sofisticación y la modernización de las excavadoras:

La queja que yo tengo es que la Compañía no estuvo de mi lado. Salió el encuadramiento, unos agarraron y otros no. El error fue tan grave que tractoristas y operadores de excavadoras eran un solo nivel y ellos crearon una clasificación diferente. El excavador trabaja, pero todo lo que está en la línea de agarrar, cualquier cosa, es el tractor el que va. El tractor es el que le permite trabajar a la excavadora. Ellos ponen al excavador en primer lugar y al tractorista y al operador de máquina como máquinas auxiliares. Nosotros resultamos perjudicadísimos.

A estos trabajadores les falta la valorización profesional que se observa en los conductores y en los operadores de excavadoras y queda un margen de rencor contra “las administraciones”: “*La Vale no, la Vale es una madre, el problema son esos jefes que no se ponen de nuestro lado*”. Sus condiciones de trabajo son iguales a las dos primeras categorías: la intemperie, el polvo en suspensión y, en esa etapa, las ocho horas encima de las máquinas. No es raro que alguien se queje por los mismos problemas de salud ya citados y que son comunes a todos los que trabajan en la boca de la mina: resfríos constantes, úlceras de estómago o agotamiento nervioso.

Me agarré un resfrío, por trabajar así en la máquina, y me salieron manchas en los dos pulmones y me separaron. [...] Trabajando en tres horarios, sin dormir de día, demasiado trabajo, tuve agotamiento mental, quedé con la cabeza medio débil.

Si la lógica del capital fuese no recompensar la especialización, sino el esfuerzo y el desgaste físico, por cierto los trabajadores mejor pagos de la mina serían los ayudantes. Cumpliendo diversas tareas, estos hombres son los auxiliares directos de las operaciones estratégicas de extracción. Expresan la continuidad del trabajo físico en la mina, aunque exista una diferencia cualitativa entre su actividad y la de los primeros obreros. Como valerosos leones de la Vale, los ayudantes cumplen tareas decisivas de la producción, en actividades pesadas y penosas, trabajan todo el tiempo sometidos a las necesidades de los operadores y de las máquinas.

Allí está uno subiendo al mástil de 20 metros de altura de la perforadora, para conectar el pararrayos; aquí está otro, moviendo el cable de la excavadora:

Vigilamos todo el movimiento alrededor de la máquina, la limpieza, y de ahí, todo lo que el operador necesita, se lo damos en la mano, sacamos las piedras a los costados del camión. El excavador pega un bocinazo y manoteamos el cable pesadísimo para que la máquina no pase por encima.

Por allá está el “vertedor”, aquel auxiliar del conductor que esparce los residuos en los lugares de depósito. Aunque no se le exija tanta fuerza física como en la era de la fuerza física, realiza una actividad en la que absorbe una cantidad enorme de polvo y es considerada la de estatus más bajo entre los ayudantes. Los trabajadores registran

que el “vertedor” constituye un puesto despreciable y peyorativo, considerado en el pasado como una función de significado punitivo. La operación del laboreo minero cuenta aún con el llamado “grupo de apoyo” compuesto generalmente por obreros separados de sus respectivas funciones por cuestiones de salud (conductores, operadores de excavadoras, operadores de máquinas y vehículos, ayudantes).

Según uno de los conductores:

Aquello es la cosa más humana que yo vi en la Compañía hasta hoy. Pero esto no era así, nos revelamos y fue de tanto reclamar. Era la mayor cobardía del mundo. El sujeto se quedaba un año en el INPS, se sanaba, volvía, lo echaban. Ahora eso se acabó. Se acabó no, nosotros terminamos con eso. El tipo está enfermo, se trata, vuelve y si no aguanta un camión pesado, se queda en el equipo de apoyo. Lava una máquina, coloca agua en el campo, hace una limpieza.

En esa etapa de la historia de la minería, o sea, desde los años sesenta hasta los inicios de los años ochenta, cerca de 350 obreros en total labran la mina del Cauê, y ponen en marcha el inmenso engranaje de la producción de la CVRD. A cielo abierto, bajo la lluvia y el viento, bajo el calor del sol y la oscuridad de la noche, en una actividad planificada y controlada, donde no están ausentes además su resistencia y sus imposiciones, los mineros inician una dinámica que termina en los patios de las grandes siderúrgicas internacionales. Aunque esa sea la columna vertebral de la producción, concentra un número menor de obreros con relación a los otros departamentos. Esto se debe, sobre todo, a la reducción de mano de obra, producto de la economía de escala proporcionada por la dimensión de los equipos de producción que sustituyeron a los más antiguos².

La mano que trata el mineral

“La mano humana nunca está ausente en una instalación automatizada” (Linhart, 1980, p. 119). El segundo acto de la gran obra escenificada todos los días en la mina del Cauê es el tratamiento del mineral a través de lo que, tecnológicamente, se denomina *producción en proceso continuo*. Ya a inicios de la década de 1950, cuando se instala la llamada “Mecanizada I” y después la “Mecanizada II” en 1964, se desarrolla un tipo de producción en proceso. Sin embargo, a partir de la instauración del llamado “Proyecto Cauê”, en la década de 1970, se intensifica esa forma de organización técnica y social del trabajo. Los dos primeros proyectos alcanzan una escala relativamente pequeña para el procesamiento de la hematita que no requiere concentración y se constituía en un ciclo de trituración, tamizado y embarque de ese mineral.

²Ya en esta etapa (fines de la década de 1970), la CVRD es la mayor empresa productora y exportadora de mineral de Brasil y ocupa simultáneamente el primer lugar entre las empresas de minería del mundo occidental. Su capacidad instalada en las cinco minas, cuatro dentro de Itabira y una en la región, es de cerca de 80 millones de toneladas/año y la mina del Cauê responde por casi el 70% de la capacidad de producción total (Minérios, mayo de 1981, p. 17).

El proyecto de modernización aumenta la escala y complejiza el proceso de trabajo en cuatro grandes actos: la trituración y el tamizado; la clasificación de los finos de hematita; la concentración de itabirita; el stock para tratamiento y el stock para embarque de las diversas especializaciones de la minería³. La característica principal de ese tipo de producción es el uso de las tecnologías de automatización, lo que provoca una total externalidad del proceso de trabajo con relación a los obreros, como ya señalé anteriormente. En esa dinámica, los trabajadores se abocan a la vigilancia del inmenso engranaje, aquí y allá, cumpliendo actividades que se distribuyen en dos categorías: operar y mantener los equipos. Es importante seguir los pasos del mineral.

Los pujantes camiones vierten la hematita en el circuito que le es propio y las piedras siguen su camino por un sistema completamente automatizado que las hace pasar por cuatro trituradoras diferentes y las reducen a las especificaciones y exigencias de los clientes internacionales y nacionales. Los llamados “finos de hematita” que no necesitan de concentración, dado que poseen alto tenor de hierro, son recuperados por una máquina, el Drum Reclaimer, y llevados a la planta de lavado donde se separa en los tres productos exportables: el *sinter feed*, el *pellet feed* y el *pellet ore*⁴.

La principal innovación tecnológica del proyecto Cauê se introduce con la itabirita. Anteriormente, este mineral era tirado como residuo, pues no contiene el tenor de hierro exigido por las siderúrgicas. En realidad la itabirita es la propia hematita contaminada de sílica y arcilla. El proceso consiste en concentrar el metal y hacerlo económicamente viable, a través de un complejo engranaje de producción, cuyos pasos resumo a continuación.

La itabirita extraída del yacimiento se procesa en un circuito propio, a la par de los trituradores de hematita. Desencadenado el proceso, pasa por un triturador primario, secundario y terciario, por una planta de tamizado y después se descarga en el patio de almacenamiento para ser apilado por una máquina que se mueve sobre rieles (la *Stacker*), dotada de un brazo para retirar el mineral de las cintas transportadas y depositarlo.

La segunda etapa es la concentración, que se produce a través de un complejo sistema electromagnético importado de Alemania, adaptado y enriquecido por los técnicos de la CVRD. La usina de concentración, que se asemeja a un inmenso edificio de seis pisos, es el componente de mayor importancia y significado en el proceso de tratamiento de la itabirita. La producción se controla en su totalidad a través de un panel electrónico que mide el volumen, el flujo y la presión del producto en el

³Por hematita se entiende el mineral con un tenor promedio de hierro por encima del 66%. Por “finos de hematita” se entiende el mineral con un tenor de hierro promedio del 66% con especificaciones granulométricas de 0 a 25 mm. El itabirito es el mineral de hierro con un tenor promedio por debajo de las especificaciones referidas, es de menor valor y debe ser concentrado.

⁴Los tres productos citados difieren solo en cuanto a la granulometría pues su tenor de hierro, prácticamente, no sufre alteraciones (promedio de 67% de concentración). Las diferencias de tamaño en el proceso de beneficio del mineral siguen las exigencias de las empresas compradoras.

circuito, es capaz de detectar fallas en el sistema y parar cualquier equipo averiado o en riesgo⁵.

Una vez colocada en cintas transportadoras desde el patio de almacenamiento, la itabirita es lanzada a un gran disco giratorio dotado de un conjunto de placas metálicas que atraen la hematita, mientras la sílica y la arcilla son llevadas hacia los espesadores de residuos, ubicados cerca de la usina de concentración. Cuando el disco, a través de un movimiento circular, llega a determinado punto donde el campo es neutro, la hematita también cae y es transportada hacia los silos de control, ya separada de las impurezas existentes. Allí los materiales obtenidos entran en dos transportadoras que los llevan hasta el patio de productos donde son apilados por separado⁶.

La última etapa del proceso es la recuperación de los productos para el embarque, que se realiza a través de grandes máquinas (*Stacker/Reclamers*) que, además de apilar, retoman el mineral, lo colocan en cintas transportadoras y lo llevan hasta el silo de embarque. La sílica y la arcilla se mezclan con agua en grandes tuberías y se depositan en tanques especialmente contruidos para contener los residuos en las áreas de servicio de la mina⁷.

Como el lector puede percibir, es difícil ubicar a los actores sociales en este escenario en el que predomina la automatización; aunque sin ellos, el cerebro, el corazón y las venas del “monstruo” no tendrían vida ni pulsaciones. Blauner (1964) advierte sobre lo que denomina “la más crítica característica de la automatización [...] transfiere el énfasis en el trabajo de un individuo al proceso de producción. Del énfasis en el trabajo al proceso, cambia el papel del trabajador, de proveer especialización a aceptar responsabilidad” (Blauner, 1964, p. 108). Más allá de eso, como muestra Linhart (1980), la relación entre el colectivo de obreros y los gestos que ellos ejecutan no está inmediatamente definida como, por ejemplo, en el proceso de extracción. Por eso, es “tanteando”, dice el autor, que la empresa adapta un colectivo de trabajo a la conducta de una instalación dada. Esto lleva a que las administraciones tiendan siempre a provocar el “ajuste”, intentando aumentar el número de equipos que cada obrero debe inspeccionar, según los testimonios y quejas de ellos mismos sobre las condiciones de trabajo. Por otro lado, los trabajadores de otros departamentos frecuentemente citan el área de tratamiento de mineral como el sector donde “sobra gente” aunque ellos no sean capaces de detallar cuánto es, cuantitativa o cualitativamente, ese exceso que denuncian.

A los efectos del análisis se pueden distinguir, en esa área, dos grandes clasificaciones de obreros: los que trabajan en la operación y los que actúan en el

⁵Ese proceso, que en la etapa en estudio estaba totalmente automatizado, desde los años noventa en adelante pasa por una modernización aún mayor, ahorrando personal de control y de mantenimiento de campo.

⁶En ese proceso, también se benefician los tres productos referidos anteriormente: el sinter feed, el *pellet feed*, el *pellet ore*.

⁷La descripción del proceso de tratamiento me fue posible gracias a la bibliografía técnica sobre el tema y a la información provista por los supervisores y obreros del área. Para mayores detalles ver “O Boom do Vale”, O Minério, año IX, set/out. 1972. “Companhia Vale do Rio Doce” – Revista de circulación interna sin fecha ni referencia de autoría.

mantenimiento de los equipos. Los primeros pueden también ser subdivididos: por un lado, están los instrumentistas y los operadores especializados; por otro, los operadores de instalaciones mecanizadas.

Los instrumentistas y los auxiliares centrales operan el panel electrónico de la usina de concentración. Conocen el proceso en su totalidad y los equipos en particular y son capaces de detectar los problemas del sistema. Los operadores de las máquinas transportadoras, montacargas y excavadoras tienen conocimientos similares a sus pares –operadores de vehículos y máquinas del proceso de extracción– y trabajan en los patios de almacenamiento y cargamento. Esas categorías (instrumentistas, auxiliares centrales y operadores de máquinas) están compuestas por profesionales considerados especializados que, en términos de estatus y salario, pueden ser equiparados a los que operan en el laboreo minero.

Sin embargo, los grupos que congregan el mayor número de trabajadores son los “operadores de instalaciones mecanizadas” y el de los “ayudantes de operación de las instalaciones mecanizadas” que se diseminan por todo el espacio que conforma el proceso de producción, desde el comienzo de la trituración hasta el embarque, *“donde el hombre que antes llenaba el camión con una palita, va a llenar un vagón electrónicamente, escuchando una señal de color y apretando un botón”*, según lo describe un operador.

El proceso de trabajo en la usina de concentración de mineral caracteriza la modernidad de la industria de automatización, donde la tendencia es hacer económicamente viable, flexible y de bajo costo todo el sistema de producción. Al operador, esa figura que aparece en la época de mecanización y se institucionaliza en este período, la empresa le destinará una política de formación especial. Desde entonces ya se vislumbra la importancia del entrenamiento para la diversificación de habilidades, que permite la alternancia de funciones y la fácil sustitución de la mano de obra, práctica que será central en la etapa que aquí denomino toyotista. Es importante destacar el testimonio de este ingeniero de producción, entrevistado a inicios de los años ochenta:

Desde 1976 para acá comenzamos a hacer un análisis de ocupación y a montar programas específicos, con procedimientos correctos de operación y mantenimiento mecánico de los equipos. Por ejemplo, montamos un curso de manera que los hombres aprendieran a operar simultáneamente unos 15 equipos del proceso. Una versatilización de la mano de obra, que apunta a situar al hombre dentro de todo el proceso.

Por un lado, esa versatilidad de la mano de obra puede ser medida como una ganancia para los trabajadores en términos de posibilidad de ampliación de sus conocimientos, como dice uno de los operadores entrevistados: *“yo gracias a Dios tengo varios diplomas, varios cursos que hice aquí dentro. Operamos muchos equipos”*. Por otro, la parte más favorecida es sin duda la empresa, pues un colectivo de trabajo, dotado de cierta polivalencia, permite una verdadera cooperación en funciones poco diferenciadas que, una vez aprendidas, permite entrar en la rutina sin requerir mucha creatividad.

De ese modo, tanto los operadores como los ayudantes forman un segmento semicalificado dentro del conjunto de la fuerza de trabajo, que presenta pocas perspectivas de ascenso en la carrera. Es un sector mal remunerado, cuyo nivel de insatisfacción tiende a crecer, como refiere uno de los trabajadores, clasificado como operador: “¿Cuál es la diferencia entre un ayudante y un operador? Ninguna. Uno hace el trabajo de todos y todos hacen el trabajo de uno”. Por eso mismo, él explica que, para su nivel, no hay parámetros de remuneración, y la política salarial y de contratación es arbitrada por el “*organigrama de allá arriba de la Vale*”, que tiende a “apretar” el número de empleados y a estrechar el margen de progreso. Su testimonio va en dirección contraria a lo que piensan sobre ellos los obreros que cumplen las otras etapas del proceso de la minería, y consideran que la usina de concentración es el espacio donde sobra gente y hay lugar para apadrinamientos.

El nivel de “ayudantes” posee, en esa etapa histórica, cerca del 53% de los trabajadores del sector, cuya esperanza lejana de progreso solo está dirigida a la conquista de un puesto: el de “operador”. A su vez, el sector de tratamiento de mineral es el área donde se concentra el mayor número de jóvenes y donde se mezclan trabajadores que provienen de las áreas rurales (reviviendo la carrera de la época de la instauración de la CVRD) con otros de origen urbano, muchos hijos de antiguos obreros, ya sin las perspectivas de carrera, sueño vivido y muchas veces realizado por sus padres. Personas con el nivel secundario completo conviven con semialfabetizados en trabajos de rutina, en una demostración clara de que la automatización en la industria de proceso continuo no exige necesariamente mayores calificaciones y tiende a masificar la fuerza de trabajo. El grupo de los ayudantes será también el blanco de la tercerización, en el proceso que se inicia en los años noventa, preparando a la empresa para la privatización.

A la par de los operadores están, también dispersos por todo el sistema de tratamiento del mineral, los trabajadores de mantenimiento. La gran cuestión de la industria de proceso no es su puesta en funcionamiento, sino la carga de trabajo necesaria para mantenerla. Por eso se organiza un gran cuerpo de mantenimiento eléctrico, electrónico, mecánico e hidráulico, cuya proporción, con relación a los operadores y según datos disponibles, llega a más del 50% dentro de ese departamento a fines de los años setenta y en los años ochenta. Contrariamente a lo que sucede con los operadores, allí se produce una alta estratificación de la fuerza de trabajo con relación a la especialización, al estatus y al tipo de actividad. Está desde el trabajador de la empresa contratista encargado de la limpieza de los equipos, que vive del salario mínimo, cumpliendo tareas pesadas, hasta el mecánico o electricista industrial, cuyos niveles de salario y progreso alcanzan el máximo nivel dentro del cuadro general de los trabajadores directos.

Tanto en el caso de los ayudantes como de los trabajadores especializados, el mantenimiento los coloca como servidores perpetuos de las máquinas. Aunque algunos posean conocimientos muy específicos e insustituibles sobre el funcionamiento de determinado equipamiento, lo más importante aquí es el saber práctico del colectivo obrero, adquirido progresivamente. Ese saber se constituye y se transmite como un capital social, una verdadera “memoria técnica” diferente del

conocimiento teórico que poseen los ingenieros. El conocimiento obrero es una adecuación del saber técnico a las condiciones empíricas de funcionamiento de las máquinas, en las cuales interfieren características físicas de las instalaciones, materiales más o menos consistentes, la atmósfera, la humedad, la temperatura ambiente y otros, citados por los trabajadores que actúan en el sector.

Los propios obreros sitúan históricamente la constitución de esa reserva de *know how* que es hoy el cuerpo de operación y mantenimiento del sistema:

El proceso de adaptación tanto del sistema de operaciones como de nosotros con él fue muy lento. Entró una cantidad muy grande de trabajadores descalificados, y el propio personal técnico más calificado estaba experimentando una tecnología específica de tratamiento de mineral. La usina fue instalada por técnicos alemanes que no sabían o no querían comunicarse. Parece que ellos querían guardarse el "salto del gato". ¡Ellos eran complicados!, nunca enseñaban todo. ¡Fueron tiempos difícilísimos! Trabajábamos tres, cuatro días seguidos cambiando hasta que comenzamos a entender el procesamiento de la usina y hacer las correcciones que eran necesarias. Y hasta hoy lo estamos haciendo. El día en que se inundaba, por ejemplo, trabajábamos con el agua hasta el pecho.

Y continúa otro testimonio:

...en realidad fue un retrabajo, una replanificación, una reapropiación. Aquí, por ejemplo, hay un muchacho que es el mejor mecánico de filtros verticales. Él es analfabeto. Trabajó pegado a los alemanes y diseñó todos los esquemas de montaje. A partir de allí él identificaba cualquier defecto en el montaje.

En la apropiación y adaptación de las tecnologías importadas, los obreros construyen un verdadero acervo de conocimiento cuya tendencia es la expropiación por parte de la empresa, tendencia nunca totalmente consumada por el carácter específico del saber práctico y por los elementos de configuración de la lucha de clase. El toyotismo dará una orientación bastante diferente a este tema, en cuanto a la especificidad en la organización del trabajo, como discutiré en la próxima parte de este libro. Tendrá en cuenta que el saber obrero se organiza como una tradición oral, o como observa Linhart (1980, p. 15), como "un recetario de cocina", en el que el texto de cada receta se enriquece por el manejo y por los secretos de la cocinera. Son disposiciones que, al mismo tiempo, complementan y se contraponen al saber técnico de los gerentes y suelen ser denominadas por los obreros como el "salto del gato". Ellos tienden a esconder esa riqueza de los escalafones responsables de la administración intermedia y superior. De cualquier forma, el acervo de conocimientos prácticos de los trabajadores se constituye en una especie de cultura propia que, aunque fragmentada desde el punto de vista de la totalidad de la producción, tiene su especificidad, su valor peculiar y es insustituible.

En oposición a la homogeneidad de ese saber colectivo, el capital introduce la particularización y la diferenciación del “estatus” y de los salarios, como refiere uno de los ayudantes de mecánico entrevistado:

¿Cuál es la diferencia entre un ayudante de mecánico, un mecánico industrial y un mecánico especializado? Ninguna. Todos hacen el mismo servicio. ¿Y por qué tanta diferencia salarial? El sistema de promoción es injusto. Solo sirve para dividirnos y tirarnos unos contra otros.

En realidad la gran queja de los “ayudantes”, aquí y en las otras áreas, es que su clasificación no se corresponde en nada con las actividades que realizan ni con el salario que reciben, dado que dominan los secretos del oficio. El siguiente testimonio muestra la insatisfacción de los que, a pesar de conocer la profesión y operar realmente como profesionales no fueron promovidos, bajo la excusa de lo que consideran una “injusticia”: las deficiencias en la formación escolar:

En la mecánica dio para tener conocimiento de los equipos, montar, colocar polea, acoplamiento, entender los motores, cambiar chapas, y continúo siendo ayudante. Hasta hoy continúo siendo ayudante. ¡Creo que es la mayor injusticia! Dentro del patio de carga nadie tiene más conocimientos que yo. Conozco totalmente una máquina alemana difícil de operar, que hasta los estudiantes creen que es difícil. Todo el mundo que pasa por allá, pasa por mis manos. Creo que si yo fuese más joven y más leído tendría oportunidad de mejorar. No en el conocimiento de la vida porque experiencia tengo demasiada, sino de clasificación y salario. Pero igual a mí hay muchos tratados injustamente.

Las condiciones de trabajo adversas alcanzan a todas las categorías que operan en el sistema de tratamiento del mineral. En la operación y mantenimiento de las trituradoras, en las estaciones de tamizado y en el patio de almacenamiento, el ruido ensordecedor, el polvo en suspensión, la alta velocidad del proceso de producción continuo que debe ser mantenido, caracterizan una situación de riesgo y de tensión permanente en las realizaciones laborales, como bien observan los trabajadores:

A veces el barullo del mineral es tal que hay que gritarle a la persona para que entienda. El ruido de la minería, la piedrita pequeña hasta la grande, aquello pega en la chapa, hace mucho ruido y polvo, ni vemos a una persona a un metro de distancia. [...] Y hay mucho peligro de accidente porque los equipos son muy potentes y andan con material muy pesado que es el mineral. ¡La cosa es brava!

La usina de concentración es una de las áreas consideradas más difíciles e insalubres y de peores condiciones de trabajo. Los trabajadores la describen como “un espacio agresivo, húmedo, con mucho polvo y con ruido excesivo”:

Trabajamos a veces dentro del agua, con mucho frío, tenemos que atender los equipos, a veces no da el tiempo de ponerse la bota, porque hay que atender rápido. Yo tengo mucha gripe y ahora estoy con mucho reumatismo, un reumatismo en la rodilla que es por causa del frío.

Más allá de los tres turnos que aparecen, en todas las entrevistas como la condición de mayor desgaste físico, el área de concentración de mineral, por la dificultad de delimitación exacta del número de operadores, exige jornadas prolongadas de los que allí trabajan, a las que son obligados por órdenes de los jefes inmediatos. Uno de los trabajadores, en un relato construido a partir de la reflexión sobre la propia experiencia y que se opone al discurso que los otros trabajadores de la mina producen sobre ellos, comenta:

Vemos que el área de concentración es un área muy peliaguda, ahí vemos cosas de este tipo: el tipo trabaja en el ruido, en la humedad y en el polvo y todavía tiene que trabajar más. ¡Absurdo! Estos días escuché en una charla del entrenamiento a una persona que tomó cinco días libres y ¡aún tiene ocho días! Quiere decir, una persona de esas trabajó 180 horas de más, 18 días de más en un determinado periodo. [En la época de la investigación la CVRD en lugar de pagar horas extras estaba dando días libres correspondientes a las horas extras trabajadas]. Él estaba diciendo que dos veces por semana en promedio tiene que duplicar el servicio. ¡Absurdo! Debería colocar más gente, está sobrando ahí, pone aquí, pero no hacen eso.

La agresividad del ambiente⁸ se refleja en las enfermedades que frecuentemente acometen a los que trabajan allí: problemas nerviosos, infecciones de garganta, gripes y diarreas. En ocasión del trabajo de campo que realicé para esta investigación, existía la sospecha, aún no confirmada, de que un producto usado para la separación del mineral provocaba cáncer en la vejiga. En aquella época, esto comentaba uno de los operadores entrevistados:

Actualmente se está usando un producto para separar el mineral de la borra que es la mezcla de amina aromática, amida y soda cáustica. Parece que existe una tendencia de la amina aromática a provocar cáncer en la vejiga. Si esto fuera confirmado, se debe buscar otra técnica, porque será frenado por la medicina del trabajo.

Si todas las actividades de la minería pueden ser consideradas de riesgo, parece que las ejercidas en la usina de concentración ganan también en términos de peligrosidad.

⁸Cuando realicé el trabajo de campo, una mañana pasé cerca del interior de la usina y me invadió una tos seca compulsiva, irritación en los ojos y una sed incontrolable. Me explicaron que esto se debía al proceso de separación del mineral. Además, el ruido es tan fuerte que para que la persona más cercana me escuchara tenía que hablar muy alto. Durante mi visita, a través de un micrófono se daban avisos o se llamaba a alguien y yo no conseguía escuchar una palabra. Mi guía me preguntó en aquel mundo agresivo en el que un gran número de trabajadores sobrevivía: “¿está entendiendo lo que están diciendo por el altoparlante?”. “No, nada”, le respondí. Y él me contestó: “Pues todo el mundo aquí entiende. El oído de los trabajadores se adapta a esta situación”.

Aunque durante su funcionamiento se haya registrado solo un accidente fatal, se han producido innumerables accidentes graves y menores, con víctimas: “Tenemos varias fotografías de accidentes en la concentración, que ahora se redujeron bastante. Al principio era uno tras otro”, dice un sindicalista. Y confirmando lo que el colega expresa, comenta otro trabajador de mantenimiento:

La semana pasada hubo dos accidentes. Un pasante del SENAI colocó una tabla en el transportador de cinta. La colocó para tener acceso a un equipamiento del otro lado, a determinada altura. Era un tipo compensado, la tabla se partió, una cosa peligrosa. Fue la falta de maldad de él, también. Se rompió la tabla y él cayó dentro del transportador. Si estuviera funcionando el accidente sería fatal. Una persona estaba limpiando la transportadora, la herramienta se atoró en el transportador. En vez de dejar la herramienta, fue atrás y cuando la soltó ya estaba dentro de la transportadora. Ahí él pasó debajo de un alimentador que estaba funcionando, pero como por momentos funciona uno y otro, cuando él pasó solo le cayó material en la espalda. Si le hubiese caído en su cabeza, lo habría aplastado.

Las condiciones de tensión y la presión con que los operadores y el personal de mantenimiento trabajan hacen que el departamento de tratamiento de mineral sea el área “más brava” también en lo que respecta a las relaciones entre obreros y supervisores. “Los jefes no evalúan esa presión porque el trabajo sale”, dice un operador. En realidad, por aquel momento eran cerca de 1.600 trabajadores cuyo nivel de descontento estaba contenido por el “miedo”, “el miedo al desempleo es el que frena a todo el mundo hoy”. En el transcurso de los años ochenta y noventa esta situación se va a arraigar mucho más, en un primer momento se expresa a través de reclamos organizados, y después, se profundiza el temor al despido y al desempleo.

En síntesis, a diferencia del personal que actúa en la labor minera que, de cierta forma, tiene dominio de las máquinas, camiones, excavadoras y tractores, y de quienes trabajan en las oficinas de mantenimiento que ejercen su pericia sobre los equipos, el personal que trabaja en el tratamiento del mineral acompaña el engranaje y los diversos grados de transformación del producto a través de aquel organismo monstruoso que le impone sus caprichos. Aquí el ser humano es, literalmente, un siervo de la máquina que se presenta ante él de forma externa, independiente y dominadora.

Como consecuencia de la complejidad del engranaje, de la diversificación de los equipos y del control del producto a ser conseguido, la empresa utiliza dos tipos de estrategia que hostigan mucho a los trabajadores. Primero, domina “el organigrama de allá arriba de la Vale” (expresión repetida por la mayoría de los empleados), que no abre vacantes para promoción, dado que la operación de las máquinas en movimiento continuo es solo repetitiva y rutinaria, sin admitir diferenciaciones en las carreras profesionales. Segundo, en la medida en que hay diversificación de habilidades en el colectivo de trabajo, es el grupo el que posee la especialización y no cada obrero, que detenta además el sentido de ascender. Solo consigue diferenciarse por la fuerza reivindicativa del propio colectivo, que difícilmente tiene lugar en las

relaciones de trabajo dentro de la Vale. Por lo tanto, la táctica frecuentemente usada por la empresa en la gestión de sus obreros ha sido la de individualizar promociones, tendiendo a premiar comportamientos y, algunas veces, a gratificar por tiempo de servicio. Las clasificaciones de los empleados del sector, generalmente, no corresponden a una habilidad específica que los distinga.

En síntesis, la complejidad y la externalidad del proceso que no permiten definir los gestos específicos de cada trabajador provocan el “ajuste de los tiempos y de los salarios”, intensificado por las penosas condiciones de trabajo. Hay un número grande y diversificado de supervisores que, desde el punto de vista de su formación, son técnicos en geología, electrónica, electricidad, transporte, minería, seguridad que, en esa etapa histórica, superponían directivas a los obreros, reforzando sus tradicionales conflictos con las gerencias inmediatas. Por eso, también en esa etapa, el sector de concentración de mineral reúne el mayor número de quejas de los trabajadores contra los directivos y, sobre todo, agudiza las formas agresivas de comportamiento de la supervisión (al estilo de la pasada época de la fuerza física), como comenta uno de los mineros:

Hay aquí muchos supervisores insensibles que tratan mal, solo quieren producción y no quieren entender los problemas del obrero. Muchos son burros, animales. Mandan al obrero a pastar: ¡Vá a pastar! Por cualquier cosa dan suspensión, sin pensar en lo que eso significa para los compromisos del pibe, ilo que él está viviendo allá fuera!

Así, la producción en proceso continuo tal como se realiza en la usina de concentración de mineral, en la que se expresa más claramente el modo fordista de producción, conduce a una subordinación cada vez más real del trabajador a través del control: a) de la velocidad y de la intensidad de la performance de las tareas; b) de la precisión, de la previsibilidad y de la calidad de las transformaciones ejecutadas; c) de la continuidad de la producción; d) del trabajo barato, fácilmente sustituible al minimizar la dependencia de habilidades y calificaciones específicas o escasas de trabajo; e) de la organización de las relaciones de poder dentro del proceso de trabajo; f) de la organización de un sistema de información eficiente sobre el correcto funcionamiento de la maquinaria y de la disciplina.

La metalurgia en el corazón de la minería

El costo elevadísimo de los equipos de extracción y de tratamiento de mineral y de la propia maquinaria transforma al departamento de mantenimiento, en esa etapa de expansión productiva, en un verdadero sector estratégico, gigantesco y fuerte. Más allá del mantenimiento, que se hace dentro del propio recorrido del tratamiento de

mineral y por medio de la llamada mecánica de campo⁹ que atiende in loco a los pujantes equipos de la labor minera, se proyecta en el conjunto de edificaciones de la unidad de trabajo, el llamado “taller centralizado”. Son 60 mil metros cuadrados donde se concentra toda la maquinaria para la realización de los servicios de mantenimiento y recuperación de los equipos pesados del departamento de minería, más allá de boxes, puestos de lavado, puestos de lubricación, forjas, patios de estacionamiento y patios de pruebas de frenos. Este taller, que se sitúa en el corazón de la planta de minería del Cauê, en el período de reestructuración productiva, pierde su importancia estratégica, aunque siga existiendo.

Verdadera metalúrgica incrustada en el perímetro de la unidad general de minería, el sector de mantenimiento, en esta etapa, congrega en su seno a las más diferentes especializaciones de trabajadores. La automatización tiende a aumentar la exigencia de mantenimiento preventivo y, al mismo tiempo, el tamaño físico de los equipos y el peso del material con que ellos trabajan producen un rápido desgaste. A su vez, el alto valor de la maquinaria exige cuidados de recuperación, bajo pena de su desvalorización y obsolescencia precoces.

Lo que más impresiona a un lego al entrar al taller centralizado es exactamente la dimensión mayúscula del galpón y de las máquinas, cerca de las cuales los trabajadores parecen hormigas o abejas laboriosas.

Es interesante seguir, como ejemplo, los pasos de un camión que acaba de llegar para revisión. Entra en el box donde el equipo de mantenimiento mecánico procede a su diagnóstico. “*Aquí el trabajo es interdependiente*”, afirma uno de los supervisores. Con la ficha del camión en mano (el fichaje de los equipos es todo procesado por computadoras), el especialista hace un relevamiento de cuántas horas trabajó el motor y cómo están las piezas fundamentales del vehículo. Si se retira el motor del camión, se desmonta y cada sección agarra la parte que le compete. El taller de motores, el taller neumático, el de control hidráulico, el taller eléctrico, cada uno recoge su subconjunto. De la misma forma, si se descubre una tuerca gastada, el especialista la envía al centro de torneado a fin de ser recuperada. El taller de estructuras metálicas y soldaduras trabaja con la estructura del camión.

El camión se rompe, deforma, aplasta, todo esto es con nosotros. A veces hay un desgaste enorme, nosotros tenemos que hacerlo de nuevo. Hay poco tiempo, nosotros hicimos una hélice de camión, aquella veleta que refrigera el agua del radiador. Imagine que el importado salía dos millones y poco. Nosotros lo hicimos y salió cerca de 300 mil cruzeiros. ¡Imagine el lucro que le damos a la Compañía!

El departamento de mantenimiento detenta no solo el conocimiento de la complejidad de los equipos, sino también de los cinco tipos de sistemas que deben mantener, reparar y hasta reconstruir: hidráulico, neumático, eléctrico, electrónico y mecánico.

⁹La mecánica de campo consiste en un verdadero taller de mantenimiento en miniatura que se desplaza hasta los equipos pesados para su mantenimiento. Ese mantenimiento es preventivo y correctivo, es decir, apunta a la conservación y reparación de la maquinaria.

Más allá de que cada uno de esos sistemas constituya un sector, es decir, esté sometido a la fragmentación y a la especialización, los “oficiales” conocen la articulación entre todos los subconjuntos y el cuerpo de obreros es altamente especializado. Su saber teórico y práctico es objeto de orgullo y de estatus frente a todos los compañeros de la mina.

A diferencia del operador o del obrero de mantenimiento del proceso continuo de tratamiento de mineral, sometido a la dinámica impersonal de los engranajes, estos profesionales no están bajo el rígido control de las máquinas ni de los supervisores. Por el contrario, aquí el ritmo de las tareas está subordinado a la eficiencia de su saber, al ritmo de la recuperación o a la verdadera recreación de los equipos, más allá de que la urgencia requerida para las reparaciones sea un vigía constante de la producción, como explica uno de los especialistas:

El equipamiento está esperando, entonces lo hacemos lo más rápido posible. Si se necesita más gente, la pedimos, viene el soldador, el ayudante, el que necesitamos.

También, a diferencia del departamento de tratamiento del mineral, aquí el número de ayudantes es relativamente menor que el de “oficiales” y ser ayudante en estas oficinas puede significar mayores chances de progresar que en los otros sectores. Las historias de los trabajadores de esta sección muestran sus trayectorias ascendentes, de aquellos que comenzaron como ayudantes y saltaron hasta el grado máximo de progreso posible para un trabajador que no tiene formación técnica escolar. De la misma forma, las condiciones de trabajo en los talleres no son tan penosas como en el laboreo minero, ni como en la usina de concentración, aunque sea elevada la dificultad de su trabajo. Pues este grupo también trabaja siempre en situaciones de riesgo: manipula máquinas y engranajes gigantescos y complejos, está bajo los efectos de gases tóxicos que se desprenden en el tratamiento de las piezas, sobre todo en la soldadura, y trabaja en el lavado químico y en la pintura de los equipos. De todas las categorías de trabajadores del “taller centralizado”, la de soldador es considerada la “más sacrificada” por los propios obreros:

El trabajo de soldadura es muy peligroso y penoso: la persona trabaja con gas, con rayos infrarrojos, calor, con toda esa vestimenta, botas, delantal de cuero, filtro de protección, mangas, guantes, máscaras. No se puede imaginar lo que es trabajar con soldadura en tiempo de calor, con piezas calientes. Es un servicio peligroso e insalubre, es peligroso porque se trabaja con calor, humo en suspensión, causa irritación en la piel, la humareda intoxica a la persona. Y, sin embargo, no recibe nada especial para él, nada.

Los trabajadores del taller centralizado tienden a crear su espacio propio dentro de la unidad de producción, haciendo uso de cierta libertad de acción y de movimiento, diferente de la tensión y presión de los que trabajan en el tratamiento del mineral. Incluso dejándose explotar al servicio del movimiento continuo de las máquinas, expresan formas específicas de comportamiento profesional, que incluye la defensa

de su saber, “*la maldad del oficio*” y, de cierta forma, producen una cierta “imposición de condiciones” para ser administrables. Sus códigos se afirman en una “manera de ser” que pasa a ser aceptada por la jerarquía e incorporada por la cultura de la empresa, tomando en cuenta la importancia de su contribución. Los profesionales del taller de mantenimiento consiguen crear así una verdadera lógica de convivencia interna del grupo, de resistencia a la dominación jerárquica y de defensa de su saber, como revela uno de los trabajadores:

Esto es así, llega un jefe nuevo y viene aquí para frenarnos, es una tontería, él sale, sale y queda afuera. Cuando llega uno nuevo le explicamos: esto aquí es así, de esta manera, así, así. No se mete con nosotros, si se manda una canallada, el perjuicio es suyo. Nosotros no somos esclavos, nosotros no somos pibes. El jefe es uno solo, pero el trabajo queda bajo nuestro mando. Ahora llega un muchacho del SENAI, él trabaja aquí bajo nuestro mando, es un sistema igual al de casa: todo el que llega último nosotros mandamos en él, nosotros le enseñamos. Nosotros somos quienes mandamos. Al muchacho del SENAI nosotros le decimos: hacé esto así, ahí, él va y lo hace.

La división entre nuevos y viejos y la sumisión de los primeros a los últimos, que se establece hasta con relación al “supervisor nuevo”, rememoran las antiguas asociaciones de oficios en las que los aprendices estaban subordinados no solo al saber, sino también, a la autoridad de los maestros. Sin embargo, ese saber de los oficiales, que es traspasado a los compañeros nuevos y “*a los pibes del SENAI*” es, a su vez, celosamente guardado en la relación con los supervisores, como explica uno de los entrevistados:

En general, al trabajador no le gusta contar lo que descubre, la manera de hacer el trabajo. Si yo le enseño al supervisor el “salto del gato”, se lo doy a él, ¿mañana él sube y yo continúo en la peor? La mayoría esconde lo más que puede.

Uno de los trabajadores de mantenimiento, que se queja por la falta de reconocimiento, cita algunas creaciones, según él, “*muy simples, pero que le ahorran millones a la Vale*”:

Tenemos un colega en el servicio que inventó una máquina. El camión se desmontaba todo para hacer un determinado trabajo. Horas y horas para desmontarlo. La máquina que él inventó se lleva allá al equipamiento y hace el servicio allá, sin desmontar, en pocas horas. Él intentó patentar esto. Simplemente los administradores de la Vale no lo permitieron. No ganó un mínimo premio.

Y continúa:

Nosotros hicimos un refuerzo para el pivote del camión. El pivote es lo que articula la caja trasera. Como tiene 170 toneladas de mineral se revienta siempre. Entonces nosotros inventamos un refuerzo para que no se rompa. Pasaron unos gringos por

el taller y fotografiaron eso en diversos ángulos. De costado, del medio, por encima, por abajo. De repente apareció un boletín en inglés con el diseño igual, para que el trabajo se hiciera de esa forma. Ahí yo le dije a mi jefe: es exactamente el diseño que nosotros hicimos y ellos lo fotografiaron. Pero llegás allá a la oficina del jefe con aire acondicionado, cafecito a toda hora, olvidate. Quien está preocupado por la empresa es quien está trabajando.

En el conjunto de las entrevistas con obreros del taller centralizado, una de los relatos destaca ese “orgullo del artífice” en el relato de un viejo calderero:

A mí me gusta mi profesión. Yo soy el primer calderero de la Vale, ¡el primero! Todo el asunto de máquina grande conocí aquí. Entonces llegué y me adapté. Si la persona dice: “¿vamos a hacer una lámina?”, vamos. “¿Vamos a hacer un volquete?”, vamos. Cubiertas para tractor, ya hice de todo. Cuando la Compañía estaba en desarrollo fue duro para nosotros. El jefe decía: “¡necesito esto!”, y tenía que salir. Yo hice una lámina de una grúa que se rompió. Un sábado el ingeniero llegó: “fulano, esa lámina se rompió, ¿qué vamos a hacer?, ¿vos lo hacés?”, lo hago, no tengo problema. “Entonces vas a comenzar a hacerlo ahora”. Yo fui para el depósito, agarré el material. Llegué, piqué. El encargado dijo: “agarrá a quien vos quieras, soldador, soplador, cualquiera”. Ahí trabajé sábado, domingo, lunes, martes. El miércoles la entregué lista. ¡Terminada, terminada, eh! Ahí agarré y gravé mi nombre en ella. Le puse mi nombre y el del compadre que fue el soldador, en la lámina. Está por ahí, no se rompió. Yo la hice en bruto, pero salió y mi nombre está ahí.

El respeto y el orgullo por el saber que acompañan al equipo del taller de mantenimiento, llamado a crear y a recrear los equipamientos y evitar así costosas importaciones y viabilizar el flujo continuo de la producción –saber que la empresa usa y niega estratégicamente– están marcados aquí por el acto simbólico de “poner el nombre” en el objeto recuperado: una forma de incorporar al producto, la propia alma del artífice. Ese gesto, si no esconde la sumisión consentida al capital, evidencia la dignidad del productor, que la explotación no consigue doblegar.

Por lo tanto, entre otros elementos de diferenciación que distinguen a los obreros de los talleres centralizados, nada es tan notorio como su orgullo de “saber hacer”. Varios otros testimonios incluyen historias de compañeros que crearon máquinas y soluciones para problemas de sustitución de piezas y funcionamiento de engranajes, economizando gastos de la empresa. Sin embargo, la Vale, siguiendo la cultura brasileña de poca valorización de la capacidad inventiva de su gente, no desarrolló, en esa época, una política oficial de incentivo y recompensa para los trabajadores inventores. Sobre esto, afirma uno de los entrevistados: “*Simplemente nosotros, los colegas que enfrentamos la bestia todos los días le damos importancia a esas invenciones que benefician al trabajo*”.

Aquí vale considerar que no es solo una coincidencia que ese saber sea negado. Por el contrario, por parte del capital, dentro del modelo de producción fragmentado y jerárquico, no les es permitido a los obreros cuestionar y controlar las

innovaciones, ni a nivel del proceso ni del producto, aunque sean competentes para esto. Por lo menos en las apariencias, el colectivo de trabajo debe respetar los ámbitos determinados para la planificación y la concepción del proceso productivo, instancia que está por encima y en un espacio diferenciado del suyo, aunque la racionalidad de la práctica, frecuentemente, supere la irracionalidad de la burocracia institucionalizada. Dicho en otras palabras, el propio reconocimiento del saber práctico del obrero determina su negación en el modelo fordista/taylorista, que tiene, en la división entre el pensamiento y la acción, una de las formas principales de control y explotación.

La independencia de los llamados oficiales, en la cual predomina la habilidad sobre la jerarquía impuesta, solo será quebrada en el proceso de reestructuración productiva. Ya en los años noventa, a la par de la institución de los colectivos de trabajo poco jerarquizados, las facilidades de cambio de equipamientos –muchos de ellos ya construidos y montados en Brasil– y de importación de las máquinas y piezas necesarias, darán un serio golpe en el papel estratégico de los “artesanos” de mantenimiento.

Dividir para producir, dividir para dominar

Las discusiones teóricas sobre la relación entre la organización social del trabajo y los instrumentos materiales de producción confirman que las fuerzas de coerción propias del capitalismo sobre los que producen no son meros reflejos de innovaciones tecnológicas (Kumar, 1995; Brighton Labour Process Group, 1977; Marglin, 1974; Turner & Lawrence, 1965; Harvey, 2001). La historia de la Vale en Itabira evidencia que, al mismo tiempo en que se implanta el Proyecto Cauê se instaura una verdadera transformación tecnológica y se producen importantes cambios en las relaciones sociales de producción.

Desde el punto de vista de la división del trabajo, la etapa de modernización de los procesos de extracción y procesamiento de la mina del Cauê provoca grandes modificaciones. El organigrama de la empresa se hace más complejo y se diversifican los departamentos, las divisiones y los sectores. En consecuencia, se profundiza la estratificación de la fuerza de trabajo, la jerarquización de las funciones y la burocratización de las relaciones. Los obreros, que en las etapas anteriores se comunicaban directamente con los directores –*“antes eran dos o tres que mandaban, parecía una gran familia”*, dicen varios de ellos– de repente, ven levantarse barreras casi infranqueables no solo para la comunicación informal sino para sus posibles pretensiones de ascenso en la carrera. Se suman dos niveles jerárquicos destinados a los ingenieros de producción y a técnicos en la organización del proceso de trabajo, colocándolos aún más abajo en la pirámide de poder. Esa decisión hace desaparecer, por un corte de expectativa, la idea de que la experiencia en el trabajo puede llevarlos a puestos de mando en *“la empresa que nosotros ayudamos a construir”*.

Los trabajadores perciben que la casa se reorganiza a su antojo, dividiendo más su fuerza, aumentando las diferencias entre las categorías y reduciendo su nivel

de aspiraciones. Los grandes cambios se producen basados en la creencia de que en la práctica actual, el par máquina/trabajador-con-escasa-formación-profesional-teórica ya no basta para responder a las exigencias derivadas de la modernización productiva y de la competitividad: el papel de la formación conceptual adquirida en la escuela se torna esencial y exige superación del par instrumental-mecánico/hombre-apéndice-de-las-máquinas.

Desde mediados de los años sesenta, el desarrollo industrial en Brasil emite dos mensajes aparentemente contradictorios: por un lado, la necesidad de especialización por parte de los trabajadores, incluso en el grado superior; y, por otro, un proceso de masificación de la organización productiva, lo que significa la descalificación profesional y la anulación de las habilidades específicas. Tal mensaje es emitido por la ley de valorización capitalista del modelo fordista/taylorista que se profundiza en esa etapa. Esto lleva a que, para una gran parte de los obreros, cuanto más se simplifica el proceso de producción a través de la mecanización y la automatización, menos reales serán las diferencias en la calificación. En lugar de su sentido técnico, esas diferencias pasan a ser marcadas por los niveles de control y supervisión. El papel del sistema escolar en la construcción de la jerarquización social, dentro y fuera de la producción, se torna determinante. La ideología de la superioridad de unos sobre otros no se apoya en un “saber” necesariamente vinculado al “quehacer” del proceso productivo, sino que crea distinciones y un sistema de privilegio del componente teórico con forma de poder.

Mayor complejidad en la división social del trabajo

A partir de la instauración del proyecto Cauê, la CVRD abre oportunidades para un gran número de técnicos de formación superior. En la rama de la ingeniería, la empresa, antes dirigida por tres o cuatro profesionales, amplía el abanico de especialidades de acuerdo con las áreas técnicas de la producción: ingeniería de minas, química, geología, transporte, eléctrica, electrónica, mecánica, industrial y de sistemas. Este hecho provoca una estratificación dentro de la propia carrera pues, a partir de allí, se instituye la jerarquización entre el ingeniero jefe de sector, el jefe de división, el jefe de departamento y, por último, el superintendente de las minas. Las consecuencias de estos cambios en el cuadro de carrera alcanzan también al estatus profesional. El ingeniero “doctor”, un “semidios intocable”, director de la Compañía, da lugar al llamado “ingeniero de masas” directamente vinculado a la producción. Como afirman Murard y Zylberman (1980), pasa a conformar una “casta privilegiada, pero estrictamente sumisa y controlada”. Estos profesionales tienden a ser, ya en esta etapa y por lo menos al inicio de la carrera, agentes de ejecución y no más los “señores de la mina” como ellos mismos se consideraban en el momento de creación de la Compañía. Esto significa renunciar a la independencia de una profesión liberal para entrar en la organización general de la empresa y ser, como los obreros, parte del trabajado colectivo. Lo que tienen a su favor es que, al menos teóricamente, pueden superar todos los puestos y llegar (¿quién sabe, algún día?), a la Superintendencia

de las Minas, posición con la cual ningún obrero o técnico de nivel medio o de otra rama profesional ni siquiera podría soñar.

Por otro lado, aunque ya no sea tan fácil como antes, los ingenieros *“se mueven con cierta facilidad de un puesto a otro y están siempre subiendo”*, dicen los obreros que asisten, desde sus lugares “eternos” en la producción, a la rotación de los jefes por las jerarquías de la organización del trabajo. Fuera de la unidad productiva, su estatus también se modifica. El gran sueño de los jóvenes itabiranos de ser “ingeniero de la Vale”, sueño que incluía una sensación de grandeza, poder y prestigio, para muchos se realiza, pero sin tanta grandeza, sin tanto poder y sin tanto prestigio. El ingeniero de la Vale, ya en esta etapa, salvo el grupo de gerencia de alto nivel, vive en cualquier parte de la ciudad (no más segregado como anteriormente), convive con la población y pierde aquellos privilegios que de cierta forma escandalizaban a los obreros *“que daban duro en la producción”*, y que no se cansan de compararlos con la condición actual:

Tenían auto con chofer para ellos, que llevaba a la mujer a Belo Horizonte por cualquier estornudo, para arreglarse el pelo, para hacer las compras, para todo. Recibían cada semana una cesta de frutas y verduras, tenían club, tenían fiesta, tenían todo para ellos separado. Era tanto el privilegio y la separación que una vez hicieron una fiesta y ahí nos invitaron, allá en la Conceição. Todo el mundo desconfiaba, estaba cabrero. Fue poca gente, y el grupo decía: “En fiesta de pavo, perdiz no entra”. Hoy todo acabó. Todavía hay alguno que mira por encima, que le gusta ser llamado “doctor”, que tiene la nariz respingada, pero cambió mucho.

De esta forma, en la era de la automatización, muchos ingenieros fueron colocados ya no fuera de la producción de plusvalía, sino como parte del sector productivo, en la medida en que ellos mismos, asalariados, dirigen las operaciones. Son, por lo tanto, miembros del trabajado colectivo junto con los técnicos y los obreros, en el proceso de trabajo en el laboreo minero, en el tratamiento de mineral y en las oficinas de mantenimiento. En la representación de los trabajadores sobre el proceso productivo, la gerencia de los ingenieros se percibe de forma ambigua. La consideran como una instancia de poder en relación con las decisiones más generales y en relación con el clima más o menos “humano” del sector de trabajo. Desde el punto de vista de la producción, los ven como prescindibles e improductivos en contraposición a los técnicos, potencialmente importantes como dirigentes del trabajo y autoridad inmediata.

En los años setenta, más allá de la incorporación de un gran número de ingenieros a la producción, la necesidad de modernizar la administración de bienes y servicios abre oportunidades para otros profesionales. *“La empresa que era solo de ingenieros comienza a admitir economistas, más médicos, administradores, sociólogos, asistentes sociales, educadores y otros”*, comenta una técnica de recursos humanos. Muchos de los profesionales van a ser empleados en las direcciones administrativas. A la gran mayoría (médicos, sociólogos, asistentes sociales, educadores) los llaman para

organizar, dentro de una concepción modernizadora, las condiciones generales de producción necesarias para el aumento de la competitividad de la Compañía.

La medicina del trabajo, el sector de seguridad, el sector de desarrollo de personal se organizan como una instancia de la estructura, cuyo nombre indica muy bien su sentido estratégico: "División de apoyo operacional". Los profesionales derivados allí, unidos a los ingenieros, unos con estatus más elevado que otros, forman una categoría especial de asalariados. Como gerentes o directores, pueden considerarse los "oficiales superiores de la CVRD" (así se refieren a ellos muchos trabajadores) y forman parte del llamado cuadro técnico de la empresa.

Como "oficiales inferiores" están los supervisores, técnicos de nivel medio que, desde el punto de vista de los obreros, son las figuras que causan más polémica al ser introducidas en la jerarquía. *"Hasta 1972 solo había cuatro técnicos en la empresa: uno del área de dinamitado, uno de muestreo y control de calidad, uno en la parte de electricidad y otro de mantenimiento"*, cuenta un antiguo león de la Vale. A partir de allí su número se multiplica en todas las áreas de la producción: minería, geología, electrónica, electricidad, mecánica, transporte y otras. Ya en 1978 había 200 y, en 1983, ya eran 732 en toda la superintendencia de las minas de Itabira que reúne Cauê y Conceição.

Su presencia también se nota en la ciudad, donde nace un barrio financiado por la Fundación Vale do Rio Doce para cobijarlos y hasta un nuevo club, el ATIVA, como parte del intento de marcar las diferencias entre ellos y los "peones". Los técnicos se constituyen, pues, como una "clase" intermedia que busca definir su lugar, estimulada por la ideología de la empresa. Uno de ellos, en la entrevista me comenta que la directriz era *"nunca dar confianza a los subalternos"*, refiriéndose a las relaciones con los obreros.

Mientras los profesionales de nivel superior forman el "cuadro técnico", los técnicos de nivel medio se superponen a los obreros en el "cuadro general". La institucionalización de este tipo de empleado va a ser el detonador de las contradicciones y los conflictos entre el saber práctico y el saber teórico, que suscita la etapa de modernización entre los trabajadores y que se manifiestan en diversas expresiones, desde el punto de vista de los "peones": frustración por el corte de una potencial carrera que podría iniciarse como ayudante y terminar en un cargo de supervisión, frustración por la limitación en términos de salario, de estatus, de poder y de prestigio; sensación de pérdida de control de la producción, antes mucho menos fragmentada y diversificada y, por extensión, sentimiento de pérdida de la Compañía, puesta en "manos de extraños", "muchachos de afuera", y a pesar suyo; percepción de retroceso personal y como categoría profesional en comparación con el crecimiento inconmensurable de la empresa y de los últimos incorporados: el gran número de ingenieros y técnicos.

Con relación a la función, al lugar y al nivel de calificación de los obreros que actúan directamente en la operación o en el mantenimiento de las máquinas y equipos, la nueva división social del trabajo se aplica de un modo diferente en cada departamento. En el laboreo minero, donde se realiza una verdadera economía de escala en lo referente a las máquinas y los equipos, se produce una disminución relativa de la mano de obra y la estabilización de los trabajadores en términos de

calificación, que exige reacomodar ciertas categorías como la de operador de excavadora y la de conductor de camión pesado para adaptarse a los equipos más modernos y potentes.

En el área de tratamiento de mineral, el impacto es mayor. La sustitución de la Mecanizada I y de la Mecanizada II, relativamente pequeñas y menos complejas que el engranaje actual, exige no solo nuevas especializaciones, sino también, una ampliación muy grande del número de operadores y mantenedores de equipos. Los “operadores de la instalación mecanizada” y los “ayudantes de la instalación mecanizada” se efectivizan como las categorías básicas de la producción de flujo continuo. Aunque en el tratamiento de mineral, como ya analicé anteriormente, paralelamente a la diversificación de la fuerza de trabajo por la división y subdivisión de los sectores, se produce una ampliación en términos absolutos de su cuadro general y un achatamiento de la base de sus carreras.

En el área de mantenimiento también se diversifican las especializaciones alrededor de los cinco tipos de sistema de control: electrónico, eléctrico, mecánico, hidráulico y neumático. Dentro de cada uno de ellos, las exigencias técnicas se diferencian en la manipulación de operaciones más o menos automatizadas. Algunas pasan a requerir un alto grado de pericia por parte de los oficiales y otras continúan siendo semiespecializadas, de carácter tradicional, mecánico y rutinario. El postulado general, dice un obrero de mantenimiento, es que *“a medida que tecnológicamente evolucionamos, se hace cada vez más fácil cualquier cosa, pero cada vez más difícil el mantenimiento de los equipos que operan esa cualquier cosa”*. Sin querer discutir esa creencia, que según algunos autores no se sustenta (es decir, la automatización tiende a simplificar también el mantenimiento) (Bright, 1983), yo diría que el departamento de mantenimiento, en la etapa moderna, resuelve esa cuestión, dividiendo las operaciones y especializando a algunos responsables por ellas. Esto provoca una amplia diferenciación interna entre los trabajadores del taller, diferenciación en términos de fragmentación de las tareas y con relación a la alta calificación de pocos obreros.

La arena conflictiva de las relaciones entre peones y técnicos

Las palabras de este entrevistado, uno de los antiguos y polivalentes leones de la Vale, dan la dimensión de lo que significa para los mineros la nueva división social de trabajo. Su relato expresa los diferentes elementos de conflicto: la pérdida salarial; la pérdida del estatus, la pérdida del reconocimiento:

Y ahora es así: le pagan mucho a unos, y a otros nada. El cuadro técnico es enorme: hay supervisores sin ninguna función. Aquí se llenó de ingenieros y supervisores que no saben nada. Los viejos, ellos los agarraron, iellos se apoyaron en ellos! Había un hombre ahí casi apasionado, un tal [nombre del empleado]. Él daba cuenta de todo aquel mineral que bajaba, muchos vagones que él soltaba ahí. Lo sacaron y pusieron a otro allá. Ellos no maltratan al sujeto no, solo ponen a otro. Terminó a las órdenes de él. Él hacía por la práctica, ¿no?, mucho mejor que el otro. Ellos ahora no quieren

más nada con quien no tiene estudio. Ellos pusieran a todo el mundo para atrás, aquí, va solo andando para atrás.

No obstante, la emoción transmitida en el testimonio anterior no solo transmite los sentimientos de frustración de los obreros en la nueva etapa, sino que revela su comprensión de que la jerarquización creada por la empresa frecuentemente tiene bases más formales que reales, cuyo foco son los objetivos y estrategias empresariales, al mismo tiempo de eficiencia productiva y de cooptación ideológica. Indudablemente, el nivel alcanzado por la socialización interna de la producción industrial de la Vale, en esta etapa, hace de la formación escolar un factor clave para aumentar la productividad en el trabajo. Pero, por otro lado, la práctica, forjada en la experiencia cotidiana del proceso de la minería, les permitió a muchos obreros transformarse en verdaderos especialistas en sus sectores. Lo que más los perturba es el hecho de que prevalece en el cotidiano ese “saber hacer” que poseen y son convocados a enseñarles a los técnicos inexpertos y recién llegados, a quienes, contradictoriamente, deben obedecer.

De esta forma, en los diversos departamentos de producción se organizan esquemas de relaciones informales, independientemente de la jerarquía establecida, en los cuales predominan decisiones tomadas a partir de quien realmente conoce el trabajo, es competente, sin tener en cuenta el lugar que ocupa. Por otro lado, un aparato formal les hace creer que la jerarquía es rigurosamente obedecida y los méritos de las acciones son a favor de los jefes. Por eso, si bien esas relaciones informales que los valorizan les permiten a los obreros no alienarse totalmente de su saber y de su eficiencia, no los recompensan en el lugar de competencia que merecen ni los recompensan en términos de salario y gratificaciones. La experiencia de modernización les enseña, a duras penas, que no siempre o casi nunca, el progreso capitalista es sinónimo de éxito del trabajador. Por el contrario, la historia de la formación de la clase obrera, en las diferentes etapas de la industrialización, coincide con la propia historia de su descalificación. Al analizar el pasaje de la manufactura a la fábrica automática, Marx menciona que:

No solo el trabajo queda dividido, subdividido y distribuido entre distintos individuos, sino que el individuo mismo es fragmentado y metamorfoseado en el resorte mecánico de una operación exclusiva [...] El enriquecimiento del trabajador colectivo y, por consiguiente, del capital, en fuerzas productivas sociales, tiene como condición el empobrecimiento del trabajador en materia de fuerzas productivas individuales. (Marx, 1974, p. 239-240)

La presencia de los técnicos de nivel medio, sin embargo, tiene otra dimensión, más allá de la competencia profesional. Dentro de la CVRD, ellos se sitúan entre los obreros y los ingenieros. En la práctica, frecuentemente, ocupan el lugar del ingeniero en la función de control de la producción, la calidad, el mantenimiento de los equipos y en la administración de la disciplina del personal subalterno. Por eso, su situación

es de difícil equilibrio y, en sus relaciones, oscilan entre el rechazo de los “peones” y la legitimación por competencia.

En el primero caso, los conflictos se originan, sobre todo, por los motivos que aludí anteriormente: en la medida en que hay poco margen de distinción entre el saber práctico y el saber técnico en el desempeño de las actividades, la empresa coloca este nuevo grupo como parte del cuadro de supervisión y control. Por eso, históricamente, desde el inicio del período de la modernización, las relaciones jerárquicas entre técnicos y trabajadores son muy tensas. Su edad (en general son jóvenes) y su inexperiencia, los deja en una situación poco agradable frente a los obreros, frecuentemente resentidos y agresivos. Uno de los testimonios del cambio describe así su visión de los acontecimientos:

El caso es que, cuando llegaron los técnicos aquí en la SUMIN ya existían los supervisores de áreas técnicas (de minería, dinamitado, excavación) que no eran técnicos, pero se habían especializado en la empresa: era el hombre práctico el que gerenciaba funciones administrativas. Lo que ocurrió es que, por la estructura de la Vale, en vez de admitir al técnico dentro de la profesión de técnico, incorporaba a todos como supervisores. Entonces muchas veces ocurrió que un supervisor, con 10 o 15 años de trabajo, pasa a ser administrado por un muchacho de 19 años con diploma de técnico. Capacitación, pero inexperiencia profesional, y superposición a una gerencia natural que había sido formada dentro de la propia empresa. Claro que esto trajo conflictos: falta de experiencia del personal que llegaba y la experiencia ilimitada del personal que ya estaba. Hubo problemas serios, llegó a haber conflictos: deficiencia en la producción y en la integración de un trabajo con otro.

En el escenario de las relaciones conflictivas, hay algunos momentos de tregua y de consenso y, contradictoriamente, es en la función de mando que, poco a poco, algunos técnicos consiguen legitimarse junto a sus subalternos. Principalmente porque, coincidiendo con su entrada en la empresa, la Compañía adopta, también, modernas técnicas de relaciones humanas para el trato con los obreros y la diferencia se hace notar con relación a los antiguos encargados. Por otro lado, muchos de ellos, por la proximidad con los obreros, reúnen estrategias de organización con competencia en el trabajo, hecho que los diferencia, ante la mirada de los trabajadores, de los ingenieros y jefes, a quienes consideran inútiles.

El testimonio de un obrero de la usina de concentración, dimensiona el choque y el progresivo cambio de actitud de los “peones” con relación a los supervisores:

Todo el personal se puso cabrero. Fue un choque violento. ¿Esos muchachos nos mandan a nosotros? Pero ahí vimos que era gente fina, que ellos nos trataban con delicadeza y hoy todo mundo trabaja satisfecho.

Otros obreros hablan, en el mismo sentido, de la progresiva mejora en las relaciones entre ellos y sus jefes inmediatos y, frecuentemente, lo atribuyen a la “educación, estudio y formación de los técnicos”, en oposición a la “rudeza de los prácticos”,

“analfabetos, mal educados, mandamás”. Estos testimonios muestran la contradicción vivenciada por los mineros, en una situación que, psicológicamente, resulta difícil de asimilar, pues deben asumir el papel de subalternos, cuando antes eran mucho más independientes y reconocidos.

El elogio sobre los cambios positivos en las relaciones humanas es siempre efectuado en comparación con las etapas anteriores de trabajo manual y con el inicio de la mecanización, donde los encargados eran considerados *“verdaderos verdugos, demonios de los infiernos, diablos”*. Por otro lado, aun cuando justifican las cualidades de los técnicos, la verdadera arena de la disputa, o sea, el menosprecio institucional del patrimonio de su saber, cada vez más inapropiado para el proceso de modernización industrial, se transforma en un hecho consumado que solo tenderá a agudizarse.

Por eso, es necesario tener en cuenta que los modos más suaves y delicados de ejercer la autoridad y la vigilancia no eliminan los conflictos de los “peones” con los técnicos, ni ocultan las contradicciones que repercuten en la resistencia del trabajador a los niveles más próximos de fiscalización. Antes, como ahora, el supervisor será siempre el ojo del patrón que el obrero detesta. Aunque él distinga y se sienta más cercano a aquel que “vino de abajo” y “pone la mano en la masa” con relación al que “entra por arriba” y “solo sabe mandar y exigir”, el técnico seguirá focalizando y canalizando, para sí, las expresiones de rebeldía y de negación de la explotación. Los dos testimonios siguientes, el primero de un supervisor y el segundo, de un obrero, retratan las dimensiones de las resistencias y de la subordinación, expresadas cotidianamente en los bastidores de la producción:

El trabajador es sumiso. Él siente frustraciones. Trabaja por obligación. Trabaja preocupado por el reloj y quiere derribar al patrón, sacarle al patrón lo máximo que le puede sacar. Y el patrón para él es su supervisor. En la Vale nadie nota al patrón. El patrón es el jefe de él, el supervisor. Primero él quiere la posición de su jefe. La quiere. Todo trabajador quiere la posición de quien está encima.

En contraposición, he aquí la visión del minero con respecto a su supervisor:

Para el obrero es doloroso, porque quien está debajo sufre. Quien está encima quiere simplemente subir más. Como se dice, “uno gana por mandar, el otro por hacer”. El obrero detesta al supervisor. En esa lista del sindicato que perdió, ¿perdió por qué? El presidente era supervisor, el vice y el tercero también. Dijeron que había supervisores en la lista, el peón va allá y pone “no” en ellos. Como se sabe, puede prestarse, y el peón puede hasta no prestarse, pero siendo peón es de la mafia, como se dice.

En el enfrentamiento de estos dos relatos son nítidas las expresiones de la competencia interna a la que se entregan los diferentes actores sociales de la producción. Pues, junto con la solidaridad incluso estereotipada entre los trabajadores, la agudización, aunque secreta, de las relaciones entre el capital y trabajo están siempre presentes. Todo esto se personaliza en el embate entre peones y supervisores, simbolizado en gestos significativos como una elección sindical.

La estrategia del capital que aquí denomino “dividir para producir” es también y especialmente, “división para reinar”. Al instaurar la diferencia de función y de privilegios salariales entre técnicos y obreros, inaugura además la ilusión ideológica de que los intereses de ambos son antagónicos. Es una ilusión porque, aunque profesionalmente ejerzan una dominación jerárquica sobre los mineros, los técnicos, a su vez, son sometidos, explotados y alienados por su trabajo. Con relación a los “oficiales superiores” del capital se encuentran en la misma situación que los obreros ocupan frente a ellos. Su posición, por lo tanto, es ambigua, difícil y contradictoria. Sin embargo, lo que se observa con más frecuencia es el conflicto declarado entre las dos categorías, pues, si objetivamente los últimos forman parte de la clase obrera, están condicionados –por su formación escolar, al menos en esa etapa– a no sentirse pertenecientes a ella. Se presentan, según afirma el grupo “El Manifiesto” con respecto a los empleados italianos de las industrias de punta, como “obreros mistificados, cuya mística es alimentada por sus privilegios jerárquicos” (El Manifiesto, 1974, p. 196).

En todo hay excepciones y, en este sentido, para algunos supervisores que “se hicieron de abajo” y “ponen la mano en la masa”, esa contradicción ilusoria de su función (que se torna real en la práctica de mando) queda muy clara e intentan resolverla donde la estructura se los permite, aliándose con los trabajadores. Refiere uno de ellos:

Llegás a la oficina del jefe (ingeniero) hay aire acondicionado, temperatura agradable, cafecito a toda hora, entonces se olvida de la producción. El que está preocupado por la empresa es quien está allá, quien está trabajando. Por eso valorizo a los obreros: yo enseño, escucho lo que ellos tienen para decir, doy clase los fines de semana para todos, y todo el mundo quiere aprender, quiere progresar. Y aun más, yo no le pongo mi nombre a nada. El que hizo que la cosa sucediera fui yo, pero el dueño de la idea fue otro. Fue el trabajador que está allá, haciendo aquel trabajo todo el día y que muchas veces el asunto era tan obvio para él, pero no para nosotros, porque yo no lo hago todos los días. Pongo el nombre de él. Yo te digo, no soy un santito, exijo producción, lo que debe hacerse, tiene que salir, pero sé valorizar al obrero. Por eso te digo, hay supervisores queridos, hay que buscarlos, ¡pero hay!

En síntesis, la percepción de los trabajadores del piso de la mina, sobre la moderna división social del trabajo no es muy optimista. Tiende a descalificarlos, a fragmentarlos y a cortar sus posibilidades de ascenso en la empresa. Cuando representan el crecimiento de la Compañía como el de un “monstruo”, en la figura de ese ente medio deformado, medio amedrentador, medio indescifrable, los trabajadores focalizan, al mismo tiempo, la grandeza de la empresa y la culpa de sus dirigentes por estrategias que hacen que el tamaño sea desproporcionado con el crecimiento económico y social de los trabajadores, llevándolos a “andar para atrás”. Juntan esa percepción, el desconcierto por la impersonalidad de las relaciones jerárquicas y el sentimiento de que son “robados” por los que, según ellos, “no producen y son los

que se llevan todo". Está implícita la idea de que el "monstruo" puede tragárselos para engordar, adoptando formas que pasan a existir al margen de ellos.

Secretos del salario

Yo creo que esta gente gana mucho dinero, señora, es una tontería que el tipo diga que no gana, porque gana mucho dinero. Y a veces me quedo pensando que una ganancia de esas es mucho dinero. Ahí la gente abusa. Porque usted sabe, mire que mi gasto es grande, pero gracias a Dios yo tengo la libreta y si preciso 250 mil los tomo allá. Es una certeza que yo tengo. Allá el dinero no se pierde. Pero el obrero de la Vale tiene el asunto de no quedar atrás del otro; un tipo se compró un auto, yo quiero uno mejor. Ahí la gente de aquí sufre mucho. Ellos hacen unos negocios que no da para cubrir; ahí saca dinero de la Vale, saca dinero del banco y ya no tiene otro lugar para sacar dinero.

Las palabras de este trabajador del taller de estructuras metálicas se refieren al tiempo de las "vacas gordas de la Vale", como muchos denominan a la etapa expansionista. Varios otros se hacen eco de sus palabras, utilizando expresiones similares: "el salario aquí es bueno", o "no hay problema de salario". Pero, como menciona Marx, el salario tiene una doble finalidad: es el precio de la fuerza de trabajo en términos de reponer sus esfuerzos diarios; pero también es lo que le permite participar del patrón de vida vigente en la sociedad en la que vive (Marx, 1978).

Las expresiones de satisfacción citadas, sin embargo, necesitan ser mejor analizadas, dado que la condición de asalariado es la esencia de la clase obrera. O sea, cuando el trabajador reflexiona sobre el salario, toca en el meollo de aquello que es lo más escamoteado y más velado por las relaciones capitalistas: la explotación de su fuerza de trabajo. Cuando considera su remuneración "muy alta o muy buena", el trabajador tiende a verla como beneficio y recompensa de su productividad, explicitando la propia ideología de la empresa que, a través de los más diversos mecanismos, quiere tenerlo como un aliado, un colaborador, un empleado agradecido.

El salario básico pagado por la Vale en aquella época, correspondía a un valor de dos y medio a tres salarios mínimos regionales lo que, realmente, coloca al empleado en ventaja con relación a cualquier otro trabajador local. Sin duda, la minería de la CVRD constituye el lugar de trabajo al que todos aspiran en la región. Particularmente, esto se puede apreciar en los testimonios de los empleados de las empresas contratistas que sirven a la Compañía, pues antes y ahora son perpetuos postulantes a una vacante cada vez más difícil en la gran empresa. Esa aspiración de trabajar en la Vale puede también ser observada en los relatos de vida de los entrevistados, donde el pasaje de cualquier antiguo empleo a la condición de "empleado de la Compañía" significa un cambio cualitativo con relación a la situación anterior. Esto se traduce en expresiones tales como: "seguridad", "mucho dinero", "posibilidad de constituir una familia, tener casa y tener alguna reserva financiera o bienes inmuebles".

Pero el salario, al igual que los trabajadores, tiene su historia, que acompaña la propia trayectoria de desarrollo de la empresa. A mediados de la década de 1950 comienza, para los empleados de la CVRD, una etapa en la que su remuneración no es solo el precio por la energía gastada, sino que les permite un patrón de consumo y de participación en algunos bienes que el progreso técnico proporciona. Hasta la época de la privatización cuando dicen “todo cambió”, los trabajadores recibían 14 salarios por año, “*a veces la Compañía llegó a pagar 15*”, cuenta uno de los antiguos obreros (los dos adicionales de julio y diciembre, más allá de la gratificación de vacaciones que correspondía al 50% de los días de descanso). Por eso, varios de ellos ponderan que “*relativamente, cuando miramos hacia afuera, adentro nadie tiene razones para quejarse*”; y “*si miramos para atrás, tampoco*”. Como refiere un viejo león de la Vale:

Al principio, el salario no era bueno, mal daba para comer. Después el mineral fue creando precio en América del Norte, fue fortaleciendo a la Compañía y fue fortaleciendo nuestro salario también.

La mejora de la remuneración se produce a partir de la mecanización, cuando la CVRD implanta una política salarial que favorece la formación de una mano de obra con la energía y la predisposición suficiente para colaborar con los planes de expansión y de competencia en el mercado internacional. Esto significa salarios competitivos con relación al mercado regional y mecanismos de competencia salarial entre los obreros. Los beneficios sociales vienen asociados a una habilidosa propaganda ideológica de la empresa estatal, como una institución estratégica para la sociedad brasileña. A su vez, coincidiendo con uno de los momentos políticos que más favorecieron las reivindicaciones de la clase obrera en términos nacionales, también los mineros de Itabira tienen la chance de ver sus propuestas de aumento salarial atendidas, sobre todo a fines de la década de 1950 e inicios de la década de 1960, hecho que todos los antiguos obreros recuerdan como el tiempo “*en que el sindicato hacía algo por el obrero*”.

En las historias de vida, son frecuentes los recuerdos anecdóticos de esa etapa de cambio “*del salario que solo alcanzaba para comer*” a “*el buen sueldo*”, como narra uno de los mineros, poniendo en evidencia la felicidad y hasta la ostentación de los que aún no estaban acostumbrados a tanta abundancia:

Había algunos que ponían el billete en frente del auto para que otros lo vean o metido en la bota bien a la vista. Hay algunos que aún hoy, puedo dar fe, ellos todavía están con el billete en la bota mostrando. Ellos abrían así el taller, solo por onda, ¿no? Solo Cabrália, billete de mil. Para mostrar que nunca íbamos a llegar. Unos pasaban abanicándose con los billetes. Todo es verdad.

Mientras el salario es representado como un “beneficio” de la Compañíamadre –“*ella me ayudó a criar y a educar a mis hijos, todo lo que tengo se lo debo a ella*”, rememora uno de los operadores jubilados– para la empresa, dentro de sus cálculos económicos, la remuneración de la fuerza de trabajo es uno de los ítems de sus costos de producción

que no le conviene elevar mucho para no comprometer su tasa de ganancia ni sus planes de expansión.

Más allá de eso, si para los obreros, el salario es un trueque dadivoso que la empresa ofrece a cambio de su colaboración en la producción y, por eso, se siente feliz y recompensado, para la empresa, la planilla de pago del personal es un objeto político donde establece estrategias de poder, de dominación y de “educación” del trabajador.

Por eso, por un lado, la tendencia es que el minero exalte su remuneración porque la compara con la de los obreros de otras empresas locales y regionales. Por otro, cuando la compara en relación con sus propios compañeros, la de sus directivos y con su desempeño personal, sus parámetros de evaluación se modifican: “Aquí el salario es bueno, lo que nos indigna son las injusticias que hay aquí dentro”. Al hablar así, este tractorista y muchos otros que se manifiestan en el mismo sentido, se están refiriendo a las diferenciaciones internas en las remuneraciones. Los criterios objetivos que conforman el perfil salarial, diseñado técnicamente, son la calificación, la responsabilidad y la experiencia. Pero en la práctica los empleados consideran que dominan otros parámetros que no son técnicos y están marcados, desde su punto de vista, por el apadrinamiento. Sobre esto se refiere un ayudante de instalaciones mecanizadas:

Mi sueldo, por la responsabilidad que yo tengo, es poco. Reconozco que yo no tengo ni tercer grado. Pero reconozco mi valor, mi trabajo, mi experiencia, mi saber. Incluso, los técnicos que llegan allá para hacer pasantía, los mandan allá para hacer conmigo. Ellos mismos dicen: “el fulano aquí merece ganar más. Él conoce el servicio más que cualquier supervisor viejo que hay ahí, él tendría que ganar más”. Pero yo creo que ellos están apuntando que yo me voy a jubilar y quieren darle la chance a uno nuevo que va a entrar. Entonces son esas injusticias que hay ahí, igual a mí hay muchos que sufren esto.

De allí que, a partir de los testimonios de los trabajadores es posible concluir que, primero, el salario no les es atribuido para compensar su calificación porque, por un lado, el trabajador es llamado para cumplir una función necesaria en el colectivo de trabajo, aunque esa función no tenga en cuenta sus conocimientos, habilidades y experiencias. Por eso mismo, una de las grandes fuentes de descontento entre los mineros, en el tiempo de las “vacas gordas” es lo que consideran su no-valorización. Ellos se sienten, en gran parte, más calificados de lo que son reconocidos por su puesto de trabajo y por su salario. Por otro lado, si la calificación fuese considerada un atributo del trabajo y no del trabajador, ¿qué criterios objetivos habría para distinguir a muchos de ellos, cuando realizan actividades más o menos similares? Por ejemplo, “¿por qué sería más calificado un operador de excavadora que un conductor de camión pesado? ¿Un mecánico general y un mecánico industrial?”. Esto es lo que se pregunta la mayoría de los propios obreros:

¿Cuál es la diferencia que existe entre un ayudante de mecánica, un mecánico general, un mecánico industrial y un mecánico especializado? ¿Entre un ayudante de operación de las instalaciones mecanizadas y un operador? Ninguna, todos hacen el servicio de uno y uno hace el servicio de todos.

Por todos estos motivos, la visión de los mineros sobre la estructura salarial difiere del texto escrito que les presenta la empresa. Mientras este intenta establecer criterios que aparentemente recompensarían calificación, responsabilidad y experiencia, los obreros relativizan la calificación, en términos de educación formal; acentúan el valor de la experiencia que produce el saber práctico y distinguen la responsabilidad como una atribución del trabajador colectivo.

Por lo tanto, cuando se considera un asalariado y se compara a los que están afuera de la empresa, el obrero dice que gana bien. Cuando se ve como miembro del trabajador colectivo, considera que su remuneración es injusta. De esa forma, al mismo tiempo que la empresa se legitima porque paga bien, es ilegítima por los mecanismos de diferenciación interna, cuya verdadera intención, más que ser un instrumento técnico de división del trabajo, es una estrategia política e ideológica de fragmentación de los trabajadores. O sea, ella desvía hacia el nivel de la competencia entre ellos el conflicto latente que transforma la defensa del salario en una verdadera disputa entre compañeros. Más sensible a las rivalidades de intereses que pueden separarlos momentáneamente, la conciencia de los intereses comunes de los trabajadores queda oscurecida y se acentúa la tendencia al individualismo, “*cada uno por sí y Dios por todos*”. Esto dificulta la unión para la reivindicación de los objetivos comunes.

Más allá de los patrones diferenciados de salarios, la empresa usa dos mecanismos que le son de extrema importancia en la política salarial, los cuales analizo a continuación. El primero, son las promociones y los ascensos; el segundo, son los llamados salarios indirectos. Instituidos a partir de la etapa de mecanización (década de 1950), estos instrumentos irán tomando cuerpo y transformándose en derechos que los obreros reivindican y por los cuales valorizan a la empresa.

Las promociones

Las promociones son una forma de recompensa, sea por el comportamiento, sea por el “tiempo en casa”. Se realizan todos los años en el calendario de la CVRD, pero están reguladas por la administración superior y los cupos de los que pueden ascender están estipulados de manera de preservar la tasa de ganancia y los planes de expansión de la empresa. Pero, aparentemente, son una recompensa al buen desempeño del empleado. Cada trabajador tiene su ficha individual de evaluación en la que el jefe jerárquico registra todos los acontecimientos relacionados. Son evaluados de acuerdo con varios criterios de desempeño en el trabajo y a nivel comportamental. Las cualidades sobre las cuales son juzgados están vinculadas a la productividad y la

preservación de los bienes de la empresa y, al mismo tiempo, apuntan a su educación para la eficiencia y la sumisión.

Cantidad (la persona se mantiene siempre ocupada), calidad, iniciativa, cooperación con los directivos, asimilación, facilidad para aprender, seguridad en el trabajo y sentido de costo. A su vez, los supervisores son evaluados por los gerentes, a través de los atributos anteriores, sumados a la capacidad de evaluación, de análisis y de liderazgo.

El obrero de la era moderna y en esta etapa del desarrollo de la empresa está cercado por una vigilancia estrecha y nada sutil. Se despliegan mecanismos de recompensa y punición que tocan aquello que le es esencial: su salario. La evaluación que los jefes hacen de los supervisores abarca, al mismo tiempo, la capacidad técnica y la autoridad con relación a los subalternos, de forma que se complete el cuadro de control del trabajador directo.

La estrategia de la promoción es el lado educativo más explícito de la política salarial, pero no esconde su cara conflictiva que, al mismo tiempo subordina y lleva a los obreros a la resistencia. En la medida en que se constituye en un mecanismo de recompensa a los “buenos”, delimitado por la administración superior, revela también su lado “injusto” e ilegítimo a los ojos de los obreros. Pues no alcanza de forma universal a todos los que se esfuerzan por conseguir las metas y, según varios trabajadores, pone en evidencia trazos de la cultura patrimonialista y clientelista de la empresa:

Esa cuestión de la promoción trae siempre un revuelo general, pues, los directivos de alto rango modifican la evaluación para proteger a los pescaditos, y así nos esforzamos el año entero para después sufrir las injusticias.

El testimonio anterior resume la exaltación de ánimos referida por muchos, en los momentos posteriores a los resultados de cualquier proceso de promoción. Por un lado, la exacerbación del sentimiento de “injusticia”; por otro, el desánimo para producir y comportarse de acuerdo con el patrón deseado, por parte de aquellos que esperaban y no fueron premiados. Esto se desprende del comentario de este operador de instalaciones:

Yo soy uno de los perjudicados y no estoy interesado en velar por los intereses de la empresa. Ellos provocan la rebeldía y en general los más rebeldes son los que dan más producción y ganan menos, ¡es una protección general!

Así, las promociones son un instrumento contradictorio que, si bien apuntan a la productividad y a la eficiencia, producen, al mismo tiempo y tal vez en mayor proporción, insatisfacción y resistencia.

El ascenso

El progreso del trabajador, en la CVRD, es sinónimo de ascender en el cuadro de carrera. A medida que la empresa va organizándose como una industria altamente especializada en la extracción de mineral, más allá de sus fuentes habituales de reclutamiento (el mercado informal, las otras empresas de la región, sus empresas contratistas) privilegia el llamado “mercado primario”¹⁰. Sin duda, la posibilidad de ascenso interno constituye una de las fuentes de estímulo de los trabajadores tanto para la producción como para su perfeccionamiento.

Por parte de la Compañía, la intención de calificar a sus empleados y estimularlos a progresar está consustanciada con la política del sector de desarrollo de personal, que toma cuerpo a partir de la etapa de modernización. Este sector apunta, al mismo tiempo, a mantener altamente calificado el trabajador colectivo; a promover la seguridad en el trabajo, aspecto fundamental del proceso productivo, por el alto valor de los equipos y por el riesgo permanente de la actividad extractiva; y a garantizar el comportamiento sumiso y deseado de los obreros. La Vale mantiene, en esta etapa, una gama enorme y variada de cursos para los cuales los empleados o se inscriben libremente o son recomendados por el respectivo sector. Para algunos, significará la posibilidad de perfeccionarse o cubrir baches en su formación técnica y, para otros, funcionará como la antesala de un grado superior al suyo, en la estratificación funcional.

A juzgar por el número de cursos suministrados (cerca de 430, en 1983) se puede inferir la atención de la empresa en la formación permanente de su fuerza de trabajo, en el período de expansión. Unido al sector de formación profesional, que funciona en cooperación y bajo los patrones del SENAI, el sector de desarrollo de personal tiene un papel fundamental en el éxito de la alta calificación del trabajador colectivo de la Compañía y es considerado modelo por la eficiencia de los cursos suministrados.

Esa formación de la mano de obra, por mecanismos internos, más allá de otros objetivos, tiene un sentido especial con relación al “espíritu de cuerpo” deseado por la empresa. Al referirse a un contexto totalmente diferente, el de los partidos políticos, particularmente el del Partido Comunista, Bourdieu (1981) muestra cómo los miembros militantes “formados internamente” tienden a tener un grado de fidelidad y de aquiescencia a los objetivos de la organización mucho mayor y cuestionarla mucho menos, que los militantes que ya entran formados.

Respetando la especificidad de la situación analizada por Bourdieu (1981), lo mismo se puede decir con relación a la CVRD de aquella época, en cuanto a la eficacia estratégica de sus instrumentos para conseguir la complicidad de la mano de obra formada al interior de la empresa. La tendencia es que los vínculos originados en el sentimiento de reciprocidad, las obligaciones morales y la felicidad por parte

¹⁰Los conceptos de mercado primario, proveniente de la propia empresa; mercado secundario, caracterizado por los empleos mal pagos, inestables, no calificados y no calificantes; y el de mercado informal, también de empleos mal pagos, a los cuales no se vincula ninguna garantía de trabajo ni de vínculo laboral, están desarrollados por Cunha (1979).

de esos obreros sean mucho más estrechos que los de otros que ya entran preparados y han recibido influencias culturales diferentes. Y esto puede ser comparado con la postura y predisposición de los trabajadores reclutados ya como profesionales, sobre la base de los ejemplos de los conductores de camión pesado y los oficiales de los talleres de mantenimiento, cuando no provienen del mercado primario.

Sin embargo, de la misma forma que las promociones, los ascensos constituyen una fuente de insatisfacciones. Para los trabajadores, los concursos formales para la reubicación interna darían mayores posibilidades de ascenso dentro de la empresa aunque, en general, consideran que también siguen criterios subjetivos y clientelistas:

Para ascender solo se puede concursar: pero yo puedo manipular el concurso, como sucede la mayoría de las veces. Podés manipular un concurso tranquilamente: corregís las pruebas del modo que quieras. Abro la inscripción a concurso hoy y cierro hoy mismo, avisando a las personas que yo estoy interesado que ganen y así, son pocos los que están informados y se inscriben. No estás obligado a mostrarles la prueba, en la entrevista vos seleccionás. Las relaciones personales son lo que dominan en los ascensos.

Según las narrativas de los trabajadores, los sistemas de ascenso y promoción, como estrategias de política salarial, son al mismo tiempo un instrumento de división entre ellos, de unos contra otros y, como categoría, es un instrumento disciplinador, de coerción y de educación para determinados fines. La decisión de la empresa de promoverlos o de hacer efectivo su ascenso frecuentemente es el parámetro que tienen para aceptar su propia desvalorización dentro del colectivo. Pues, por un lado, esos mecanismos aluden a la ideología de la carrera: los más fuertes deben afirmarse y los más débiles sucumbir; por otro, se presenta como resultado de combinaciones técnicas mientras que, desde su punto de vista, la mayoría de las veces predomina el clientelismo.

Por eso mismo, las estrategias de la política salarial, frecuentemente, producen un efecto contrario: “*Ya que solo algunos pueden probarse, la mayoría debe resistir*”, dice un tractorista, resaltando el otro sentido de la dinámica de diferenciación. Y así, como una espada de doble filo, los mecanismos salariales de promover la eficacia y la eficiencia se transforman, para la mayoría que no es promovida o que no tiene chances de progresar, en un mecanismo para “esquivar el bulto”, de “mala voluntad” con relación a las autoridades, como refieren estos dos trabajadores, el primero, un ayudante de mecánica, y el segundo, un operador de la usina mecanizada:

En el régimen de disciplina de la Compañía existe una categoría de trabajadores que no le interesa nada, son rebeldes porque son tratados injustamente. Si las injusticias que ellos hacen resolvieran sus problemas, pero no resuelven, porque el dinero no sale del bolsillo de los ingenieros, sale del gobierno. Lo que pasa es que el 80% de los obreros no se preocupan por una productividad máxima en el trabajo, porque no sienten la recompensa por eso.

En el terreno organizativo, aunque la política salarial pueda provocar resistencias en su aplicación, difícilmente se haya transformado en un instrumento de solidaridad para los mineros. En la historia de los trabajadores hay un solo episodio en los últimos años, en el que los grupos de los conductores de camión pesado se unieron, pararon sus vehículos para protestar contra la discriminación hacia ellos con relación al privilegio de los operadores de excavadoras en las clasificaciones internas de las categorías. Dice uno de ellos: “La categoría se reunió, paró las máquinas y consiguió un puñado de letras y algunos números más. Pero fue solo eso”¹¹. Es interesante observar que tanto los operadores de excavadoras como los conductores constituyen un grupo estratégico desde los inicios del proceso de minería. Sin su cooperación, la producción para. Pero su expresión colectiva de insatisfacción es un hecho esporádico en la historia de la Vale. Por el contrario, la identidad de las motivaciones de los mineros casi siempre sucumbió a los intereses individuales incentivados por la empresa, mientras la integración grupal y el sentido de pertenencia a una clase se vieron perjudicados.

Los salarios indirectos o los beneficios

A la par del salario, la CVRD, a lo largo del tiempo siempre ofreció una serie de ventajas, muy valoradas y mencionadas por los empleados cuando relatan su vinculación con la institución. Sus palabras van desde la expresión más repetida: “*La Compañía es una madre: da transporte, da alimentación, da uniforme, da... da... da*”, hasta justificativas de colaboración de clase: “*¿Hacer huelga? ¿Para qué? Aquí nadie piensa en hacer huelga, pues esta Compañía es de las mejores que existen, paga bien, ella da... da...*”, repetida por un soldador. El conjunto de las entrevistas con los empleados revela una cosa curiosa: incluso los más rebeldes y resistentes sucumben al hechizo de los salarios indirectos que la empresa ofrece.

La CVRD, durante los años de expansión, ofrecía las siguientes ventajas a sus empleados: comidas altamente nutritivas y técnicamente balanceadas, subsidiadas en el lugar de trabajo; uniforme (ropa y botas) para el trabajo; transporte en ómnibus confortables; seguro de vida colectivo; club y área de esparcimiento subsidiados; asistencia médica y dental; cooperativa financiera para complementar el salario de los jubilados, financiamiento para la vivienda o concesión de préstamos, cooperativa cuyos fondos se recaudan a través de un aporte salarial de los que voluntariamente participan.

Esa concesión de beneficios es uno de los puntos que más distingue a los obreros de la Vale como privilegiados, ante los ojos de sus compañeros de otras empresas.

¹¹En el estatuto de cargos y salarios de la CVRD de esa época, las promociones se registraban a través de letras del alfabeto que significaban subniveles. En los inicios había cuatro subniveles que pasaron a ser 13, acompañando la estratificación y aumento de la jerarquización de la fuerza de trabajo. A cada subida de nivel le corresponde un pequeño aumento en el salario. Los ascensos se simbolizan con números. En el cuadro general van de 1 a 8. Los trabajadores directos podían llegar hasta el número 5 y la escala de 5 a 8 estaba reservada para los supervisores.

Es también uno de los factores que reafirman el sentimiento de seguridad de sus empleados. Frente a ella nadie, pero nadie reclama, pues, si los mecanismos citados anteriormente tienden a dividir y a reforzar la competencia interna, los beneficios, entre otras finalidades, tienden a facilitar el consenso, en la medida en que se distribuyen a todos. Se constituyen, por lo tanto, dentro de la política salarial, en uno de los instrumentos más sutiles de dominación, pues están directamente vinculados a la productividad, funcionan como marketing hacia afuera de la empresa y apuntan al consenso interno. Este retorno funcional es percibido por un crítico obrero sindicalista:

Dando uniforme ella está invirtiendo en su imagen externa, el empleado es favorecido, pero ella invierte en su imagen y reduce el número de accidentes, porque el empleado viene con esa ropa funcional en vez de venir con una ropa rota, rasgada, de mangas largas. Con la alimentación, la misma cosa. Primero, porque una parte de ese valor lo recibe como incentivo fiscal, y la parte que paga, la buena alimentación aumenta en consecuencia la productividad, disminuye el índice de ausentismo y es también su imagen, por tener un obrero bien alimentado y saludable.

Los salarios indirectos son estrategias del capitalismo moderno volcado a la competitividad del mercado, como observa Gramsci, respecto de la organización social dentro de las industrias norteamericanas avanzadas:

El industrial americano se preocupa por mantener la continuidad de la eficiencia física del trabajador, de su eficiencia muscular nerviosa: es de su interés tener una mano de obra estable, un conjunto permanentemente en forma, porque el conjunto humano (el trabajador colectivo) de una empresa es una máquina que no debe ser desmontada con demasiada frecuencia y cuya renovación en sus piezas fundamentales debe ser realizada sin que se sufran enormes pérdidas. (Gramsci, 1978, p. 397)

En la CVRD, en el balance de las estrategias de relaciones con los obreros, la política de beneficios intenta conseguir el pacto entre la empresa y su fuerza de trabajo, a través de aparentar intereses comunes. Estos instrumentos le garantizan la autoridad interna y la autoridad de la palabra dada y cumplida en los embates de la competencia internacional. Tiene éxito en esa propuesta en la medida en que, a los controvertidos mecanismos como diferenciaciones internas artificiales, ascensos y promociones de pocos en relación con los que se consideran merecedores, superpone otros que garantizan satisfacciones y una cierta imagen de socialización de los beneficios. Por otro lado, la fuerza de ese pacto es siempre precaria y provisoria, llevando a que los administradores se sorprendan al no conseguir plenamente el consenso pretendido. Sobre esa perplejidad comenta uno de los dirigentes:

El nivel de satisfacción no va bien. En realidad si vamos al fondo, motivos para insatisfacción no tienen, comparativamente con otras empresas: la Vale da un salario

mejor que el mercado; provee un uniforme que iguala al peón con el superintendente; un patrón de vida mejor que las otras empresas; le da comida balanceada; da subvención al Valerio y al Club del Sindicato. ¿Dónde es que está el foco de la insatisfacción?

El relato de este dirigente se apoya en la política clientelista, sin atinar a plantear que las causas más profundas del descontento son estructurales, pues se refieren a los mecanismos de explotación y a las conflictivas relaciones jerárquicas que someten a los obreros y los dividen por medio de la competencia.

En la situación de crisis, la empresa intenta salvaguardar la productividad. Mantiene los salarios indirectos sin alteración, promoviendo siempre las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo. Por otro lado, alimenta el miedo por la competencia, lo que compromete la “eficiencia nerviosa” del trabajo colectivo.

La vivencia de la crisis económica que asoló al país a partir de fines de la década de 1970 ha tenido fuertes repercusiones en el grupo analizado. Por un lado, es una crisis que preocupa a los mineros que hablan de ella sintiéndose como privilegiados que observan desde su lugar en la empresa. Por otro, la describen como participantes del grupo que pierde, experimentando la disminución de sus salarios en términos reales. Al convivir en una ciudad pequeña con un casi monopolio del mercado de trabajo por parte de la Vale, los trabajadores tienen, en sus propios hogares y en el vecindario, ejemplos de compañeros desempleados, y se sienten obligados a compartir con ellos lo que ganan y a bajar su patrón de vida tradicional. El siguiente testimonio de uno de los tractoristas se refiere a una coyuntura de la CVRD en la cual no se pensaba aún en el vaciamiento de la mano de obra con vistas a la privatización. Pero permite una lectura de alerta de lo que ocurrirá también en esa “isla” de relativa tranquilidad en el escenario del mundo del trabajo:

Cuando todas las empresas pararon de subir, el salario de la Vale paró, pero otras cortaron gente, la Vale no cortó nada. Salario en día, no mandó a nadie afuera, gratificación sale en día. Es decir, hay insatisfacción, pero el tipo está bebiendo, está comiendo, y él no está encontrando allá fuera mejores condiciones. Solo ve desempleo. ¿Para qué va a pelear?

Desde su lógica, la crisis de la que habla el entrevistado no debería afectar a la Compañía: “La Vale nunca operó en déficit. ¡Aquí siempre la productividad fue alta!” Los dirigentes y trabajadores repiten ese discurso, refiriéndose a un escenario que va desde 1952 hasta ese momento. Al poner en evidencia ante sus empleados la difícil situación del país, los llamamientos de la empresa apuntan, sobre todo, a que sean aún más solidarios “con los esfuerzos para traer divisas al país, ayudar a pagar la deuda externa” y, así, una vez más, conseguir la colaboración de clases que se traduce en la colaboración con el Estado.

Sin embargo, las exhortaciones de los dirigentes para promover aún más el aumento de productividad, frente al escenario de crisis nacional que se agudiza a fines de la década de 1970, no son suficientes para neutralizar las secuelas de la crisis. La medicina del trabajo acusa, desde inicios de los años ochenta, un aumento de las

enfermedades denominadas “subjetivas” y el servicio social llega a afirmar: “*El trabajador está a punto de explotar, solo que aquí él revienta dentro de sí mismo, no tiene válvula de escape*”. Los responsables son la caída de su patrón de vida y la presión y la tensión en el ambiente de trabajo donde los directivos claman por un aumento de la productividad. Sutilmente, desde entonces, la empresa comienza a reducir el número de trabajadores efectivos, dejando de sustituir a los obreros que se jubilan. Desde el gobierno Sarney, se inicia una política abierta y deliberada para disminuir el número de empleados en todo el servicio público, incluyendo a las empresas estatales, lo que se refleja en la gestión de la fuerza de trabajo de la CVRD. Acostumbrados a condiciones generales de reproducción bastante confortables, los trabajadores comienzan a no tener reposición de las pérdidas de sus salarios que, en esa crisis, estaban siendo corroídos por la inflación. Baja su patrón de consumo y muchos de ellos se vuelven víctimas de la especulación y del endeudamiento progresivo. Un médico del servicio de medicina del trabajo comenta sobre esa coyuntura:

Para ver lo impresionante que es, andá al banco el día de pago del personal. Al lado de la caja están los prestamistas, hay gente que recibe el salario y va calentito a las manos de quien les prestó. Lo peor es que, por los intereses, el tipo sale debiendo aún más. ¿Cómo queda el próximo mes? ¡La deuda solo crece! ¿Y la familia? Por esto el alcoholismo está aumentando, las enfermedades nerviosas también, es una cosa impresionante.

En sus estudios sobre mineros de Francia, Treppe (1971, p. 497) ya mostraba que las crisis cumplen un papel complejo y contradictorio para ellos: “el miedo al desempleo hace bajar los salarios, acentúa la sumisión de los trabajadores y los desmoviliza”. Por otro lado, las crisis revelan también, y con mayor claridad, la contradicción de intereses entre los obreros y la empresa. Ellos saben que si la productividad aumentó, el instrumento regulador que achata sus salarios no hace disminuir la tasa de ganancia de la Compañía, que ha subido insistentemente, ni su capacidad de expansión, que se simboliza en aquel momento por la construcción del Proyecto Carajás.

En síntesis, los secretos del salario escapan al determinismo económico. Uno de los componentes económicos fundamentales de los costos de producción es el precio de la fuerza de trabajo, que proporciona un nivel mínimo de consumo que les permite a los obreros reproducirse y vivir de acuerdo con los patrones culturales de la sociedad local. Pero en las relaciones de producción, el salario juega un papel mucho más complejo como mecanismo de poder y de formación ideológica de los trabajadores. Incluso cuando consideran que la empresa paga, relativamente, un buen salario, ellos saben que será siempre equilibrado por los capitalistas, para mantenerlos en su condición. Más allá de eso, la remuneración se distribuye de tal modo que promueve, al mismo tiempo, la competencia interna, la división de los trabajadores unidos en cooperación para producir y el consenso con relación a la empresa. Así, los mecanismos salariales en la CVRD tienden a educar al trabajador para ser productivo, competente y agradecido.

Ese papel de la atribución de salarios es complejo y contradictorio. La división creada entre los obreros provoca la resistencia y la insatisfacción que el consenso de los beneficios intenta encubrir, pues el sentido de la colaboración no consigue destruir las causas estructurales de las diferencias transformadas en desigualdades que se reflejan en los salarios. Sin embargo, no siempre –y este es el caso de la Vale– las percepciones de las contradicciones que involucran a la política salarial han sido canalizadas para la defensa de los obreros como clase. Sus manifestaciones de insatisfacción son más tímidas que los llamamientos de la “Compañía-madre” para invocar derechos como benefactora, exigir colaboración y sustentar el alto nivel de productividad que les asegura competitividad en el mercado internacional. A pesar de cualquier crisis, según sus dirigentes, desde los años cincuenta *“los resultados de la actuación de la empresa han sido siempre muy buenos”*.

Dialéctica de la subordinación y de la resistencia

El estudio del proceso de trabajo y de la división social que se establece en su interior, en la época expansionista de la CVRD, muestran que la nueva etapa significa ante todo una subordinación cada vez más planificada del trabajo al capital. Para los obreros son muchas las lecciones de la modernización, como ya describí anteriormente.

En primer lugar, a los mineros les queda claro que el enriquecimiento del trabajador colectivo significa su empobrecimiento como trabajador individual. Empobrecimiento material, por la subremuneración comparada con los que ocupan niveles jerárquicos superiores a ellos. Empobrecimiento espiritual, por la división y subdivisión del trabajo calificado, que tiende a apartar cada vez más de su dominio, las habilidades y la superioridad con relación a los instrumentos de trabajo. Si la etapa de mecanización significó para ellos una posibilidad de carrera para la calificación, esto no ocurre en la misma proporción en la etapa inicial de automatización. Lo que en esta etapa se entiende por calificación es un saber escolarizado que lo excede por falta de condiciones objetivas de realizarlo o el aprendizaje de operaciones parciales para un trabajo dividido.

La segunda lección es que la empresa, en esta etapa, siguiendo los cánones del fordismo/taylorismo, promueve la eficiencia premiando el saber teórico sobre el práctico, la planificación y el control sobre la ejecución. Pero premia también la sumisión, la obediencia y la disciplina de quien ejecuta, superponiendo esos atributos a la independencia, a la creatividad y a la autonomía. En el primer caso, la capacidad de decidir, juzgar, crear y proyectar depende del lugar jerárquico que la persona ocupa dentro del colectivo. En el segundo caso, las cualidades son exigidas como concepto de un buen obrero, aunque esto signifique el sacrificio de sus potencialidades y de su capacidad personal.

Incluso aprenden que la instrucción y la experiencia son criterios que cuentan para la selección de los candidatos, pero son insuficientes, después, para garantizar su movilidad en cargos y salarios dentro de la empresa. La teoría de Fayol (1975), “la persona correcta en el lugar correcto”, en realidad está sometida a los criterios de

valorización del capital y a los procesos, muchas veces subjetivos, de administración del trabajo.

Y por último, concluyen que, en la política de la Compañía, la calificación se utiliza ideológicamente para justificar las diferencias de salario más que para determinarlas. Muchas diferencias no resisten al análisis de contenido de los distintos trabajos, dado que no hay criterios inherentes a su naturaleza que los justifiquen, particularmente cuando las actividades son realizadas por un colectivo polivalente, como sucede en determinadas áreas de producción de la empresa. En realidad, descubren que los criterios que determinan que un trabajo sea más calificado que otro no hacen más que justificar, desde el punto de vista económico, la subremuneración de las tareas simplificadas por los procesos de mecanización y automatización. Ellos tienen, sin embargo, el efecto político de incentivar la división y la competencia entre los trabajadores y establecer la meritocracia a favor de la producción. Desde un punto de vista ideológico, cumplen la función de justificar la posición de una persona en la jerarquía, como resultante de su propia incapacidad para el ejercicio de otros cargos.

Dentro de la contradicción generada entre la innegable eficiencia del trabajador colectivo de la Compañía –un colectivo altamente calificado y especializado para la minería– y el empobrecimiento relativo del trabajador individualizado, se produce además la dialéctica de la resistencia obrera dentro de la subordinación a la empresa. La resistencia se manifiesta en la dinámica del trabajo conjunto y se evidencia en gestos y en actitudes, conformando una cultura que se polariza, particularmente, en torno a la cuestión del saber y de la porosidad en la jornada de trabajo.

Las expresiones contestatarias pueden ser simbólicamente resumidas en tres términos, como gestos que aparecen en el día a día de la producción, en esta etapa de desarrollo de la Vale: *“tener maldad”*, *“hacer nudo ciego”* y *“esconder el salto del gato”*. Ellos catalizan una actitud difusa e intangible, dando muestras de que el cuerpo social no está yendo bien, aunque operacionalmente esté muy bien. La insatisfacción puede ser pensada como una enfermedad de esta etapa de modernización.

“Tener maldad” es una expresión de resistencia que aparece, en el ambiente de trabajo de la Vale, con diversas connotaciones en sí mismas convergentes. Tener maldad, para algunos, es sinónimo de *“tener sabiduría”*, es decir, *“ser capaz de hacer una cosa bien hecha, usar una herramienta sin accidentarse, pero al mismo tiempo saber tratar al jefe para que él te considere eficiente”*, dice un experimentado calderero. Tener maldad es *“quedar bien con las personas que te están observando”* relata un astuto operador. *“Es mediar entre tu interés y el de él, para quedar bien”*, agrega un operador de excavadora. *“Es tener el tiempo justo para hacer tu promedio y sacar partido de las situaciones”*, explica un mecánico especializado.

La expresión polisémica que aparece con frecuencia en casi todas las historias de vida correspondería, por lo tanto, a un conjunto de cualidades que harían del trabajador, un obrero experimentado, por un lado, capaz de cumplir su tarea con eficiencia y, por otro, capaz de sobrevivir a la explotación, buscando formas de resguardarse y, de ser posible, sacar provecho de las relaciones con los directivos.

“Hacer un nudo ciego” es una expresión que también aparece en dos sentidos. Uno, el de sacar provecho de las oportunidades que surgen a su favor, de su promoción, de su “cartel” con el jefe. “Ahí, vamos usando esa maldad, mostrándole al jefe que conocemos del servicio y llega la hora en que podemos hacer el nudo”, comenta un tornero mecánico. El otro sentido es el de escamotear, “ser quedado”, “enroscar al jefe”. “Fulano está haciendo un nudo ciego”, traduce la postura del obrero que produce poco, dificulta la rutina del trabajo o infringe la disciplina. El término, a veces, tiene una variante sustantiva: “ser un nudo ciego”, “fulano es un nudo ciego” que designa frecuentemente la manera en que los jefes inmediatos califican a los subordinados que ofrecen poca productividad o son indisciplinados. Sin embargo, los propios obreros utilizan la expresión para referirse a colegas que consideran “un caso”, “un problema” o “fallan”, o sea, no cumplen, como deberían, las actividades que los supervisores, pero también los compañeros, esperan de ellos, en la cooperación del trabajo colectivo “dejando tarea para los otros”.

“Esconder el salto del gato” es la expresión que con mayor intensidad en este grupo señala el conflicto entre los jefes, supervisores y obreros: el conflicto entre el saber práctico y el saber teórico. Se origina en las frustraciones de las expectativas de ascenso dentro de la empresa, cuyos límites se hacen muy estrechos en la etapa de la modernización, a partir de la entrada de los técnicos en la carrera y del nuevo régimen de ascenso extremadamente estratificado, como ya mencioné. Cualquier obrero sabe que, por más eficiente y hábil que sea para cumplir sus funciones en la producción, el techo de la recompensa de su progreso no superará el límite dado por la formación escolar. Esto crea, en los experimentados trabajadores, una seria resistencia a transmitir los conocimientos prácticos, fundamentales e imprescindibles para que el proceso de trabajo se desarrolle. “Enseñar el salto del gato” significa, desde su visión, traspasar “la sabiduría aprendida en el enfrentamiento diario con las máquinas y equipos a los jefes y supervisores y que, a nuestro modo de ver, lo usarían para ascender en su carrera”, comenta un renombrado mecánico de mantenimiento de la usina mecanizada. En el mismo sentido, un tornero dice: “¡Si les enseñamos el salto del gato, ellos suben y nosotros quedamos en la peor!”

Por lo tanto, “esconder el salto del gato” forma parte de un cálculo de resistencia a aquella contradicción creada por la propia empresa, al supervalorizar el saber técnico. Los obreros, entonces, hacen del propio resentimiento un arma de resistencia. Sienten que el saber técnico es un saber titulado por el que las personas se ganan la confianza y adquieren poder, pero comprenden también que este saber de laboratorio no se articula claramente con el funcionamiento eficaz de los equipos, según observan Guillermy Bourdet: “El obrero solo puede obedecer a las directrices de los jefes desobedeciéndolos, ejecutando su trabajo de una manera diferente a la que le es ordenada. Porque, si los obreros se contentaran con aplicar al pie de la letra las órdenes que les son impuestas, la fábrica no podría funcionar”. Los autores denominan esto como “autogestión invisible” y concluyen que la “minoría dominante solo puede sobrevivir por la creatividad de todos los hombres, la cual, sin embargo, tiene la función de negarla y hasta de impedirle” (Guillermy & Bourdet, 1976, p. 169).

El saber práctico, como argumenta Linhart (1980), es el campo de cierta autonomía obrera en el funcionamiento de las instalaciones. Es un patrimonio que el trabajador no vacila en pasar a su compañero novato, aprendiz, practicante, pero que protege de sus jefes. Es también un factor de presión, un argumento para obtener ventajas materiales aunque, por otro lado, sea un factor de consenso y de integración en la empresa. Entre los mineros de la CVRD este saber puede ser considerado como una de las principales estrategias de competencia con los directivos. De la misma forma que los peones “esconden el salto del gato”, también los supervisores frecuentemente se niegan a enseñar, y hacen de su superioridad técnica un arma de poder frente a sus subalternos. Por eso, un ayudante de mantenimiento dice: *“hay supervisores que si el obrero no sabe una cosa, él no se lo enseña, lo manda a pastar, iandá a pastar!”*. Y en el mismo sentido habla este operador aún novato en sus actividades, en un desahogo de su insatisfacción:

Muchas veces el supervisor me pasa una tarea y no da una mínima bola en explicar, no conversa. ¡El obrero queda quemado! ¿Cuál es el papel de él?, ¿no es enseñar? ¡Eso es un tema! ¡Por eso es que todo el mundo detesta al supervisor!

Concluyendo, diría que, si la exacerbación de la división entre el saber teórico y el saber práctico es la estrategia básica del capital en la etapa de modernización de la Vale, los obreros descubren que sus habilidades y experiencias constituyen un campo de poder político, y que la reserva de knowhow del colectivo es fundamental para la defensa de sus intereses y sus reivindicaciones. Por otro lado, resulta también evidente que el proceso de trabajo es un lugar de expresión de contradicciones que se manifiestan en el proceso de producir, en las relaciones entre ellos y los jefes y, particularmente, en la explicitación de los intereses.

Insatisfacción: ¿enfermedad de la modernización?

Nada es muy explícito. Nadie habla de eso, claramente, a no ser las propias instancias de control y de desarrollo de personal, que se preocupan cada vez más por el clima generalizado de insatisfacción que detectan dentro de la empresa. Como médicos frente a un cuerpo social que se va deteriorando, o llenándose de tensiones, de enfermedades nerviosas o de apatía, los gerentes o los encargados del sector social arriesgan diagnósticos. Las atribuciones de las causas son de las más variadas, pero casi siempre superficiales y normativas, pues solo se encuentran en el nivel organizacional o de relaciones humanas. Nadie cuestiona las causas estructurales, como se puede ver en la síntesis de algunas ideas obtenidas en las reuniones de supervisores preparatorias a la implementación de los Círculos de Control de Calidad, concepto que desarrollaré mejor en los próximos capítulos (Cerqueira Neto, 1992). En primer lugar, el diagnóstico de los problemas: 1) falta de definición de los objetivos de la empresa; 2) falta de consenso interdepartamental; 3) falta de información estadística del desempeño de la empresa; 4) falta de estandarización de criterios y normas de

acción; 5) falta de divulgación de las metas de la empresa. Luego, vienen las propuestas de acción: 1) adecuar el trabajo al hombre; 2) valorizar al empleado permitiéndole opinar, dar ideas; 3) mejorar el relacionamiento entre jefes y subordinados; 4) oír al empleado y tener diálogo; 5) darle el derecho de participación; 6) transmitirle confianza.

Los trabajadores, como el “sujeto insatisfecho”, hablan menos explícitamente de la crisis que se le atribuye. Por otro lado, su historia, sus testimonios, todo está ahí para el diagnóstico, por lo cual, de la comprensión del conjunto de su discurso intento aquí desprender algunas posibles causas que preanuncian el malestar y la búsqueda de soluciones de la llamada reestructuración productiva.

Un primer punto, coyuntural y que excede los muros y el suelo de la mina, está dado por la crisis económica que se profundiza en la década de 1980 y, a partir de la cual, sufren las consecuencias, por la pérdida real del poder adquisitivo. Aunque todos sepan que la CVRD nunca opera en déficit, desde entonces los salarios se achatan, las promociones escasean y el cuadro de ascenso dentro de la empresa, a partir de la etapa de modernización, se hace mucho más jerarquizado. Las posibilidades de ascenso disminuyen en el sector de trabajo.

En segundo lugar, es un hecho objetivo que la CVRD haya alcanzado, por entonces, el auge de expansión en las contrataciones de personal dentro de Itabira, y que tienda al vaciamiento de su cuadro. Ahora bien, ese hecho tiene consecuencias muy dañinas para los mineros y sus familias. La seguridad del empleo para sus hijos está amenazada: los antiguos trabajadores que se jubilan, solo en proporciones muy pequeñas, son sustituidos por nuevos. Tal realidad repercute muy fuertemente en sus expectativas.

Más allá de los efectos en la esfera de la reproducción, al aliviar sustancialmente la planilla de pago, la empresa promueve una sobrecarga de trabajo para los que permanecen en los diferentes sectores de la minería: la mayoría se queja de eso en sus testimonios. Los obreros hablan de eso, sobre todo refiriéndose a la fuerte presión y a la enorme tensión sobre su jornada de trabajo. No menos grave, la situación favorece el desempleo que se ha hecho creciente en los últimos tiempos. Casi todas las casas de los obreros de la Compañía tienen su o sus desempleados viviendo a costa del que trabaja. Como observa Marx al analizar los efectos de la acumulación y del progreso capitalista:

La población obrera, pues, con la acumulación del capital producida por ella misma, produce en volumen creciente los medios que permiten convertirla en una población relativamente supernumeraria. Es esta una ley de población que es peculiar al modo de producción capitalista [...] La producción de una población sobrante con relación a las necesidades medias de expansión del capital es condición vital para la industria moderna [...] El trabajo extra de la parte ocupada de la clase obrera engrosa las filas de su reserva, mientras que, viceversa, la mayor presión que esta última ejerce sobre la primera, a través de la competencia, la obliga a hacer trabajo extra y someterse a los dictados del capital. (Marx, 1971, p.730-749)

Si por un lado, la cuestión de la mano de obra de reserva favorece a la empresa por el efecto demostrativo moral que mantiene activos a los trabajadores empleados y por el efecto económico de abaratamiento de la fuerza de trabajo; por otro, provoca la exacerbación del clima de miedo e inseguridad, clima nada similar al de la época de expansión y de construcción de la Compañía, que tanto favoreció la colaboración. “Miedo, miedo, miedo, esa es la palabra que más dicen y que los trabajadores sienten en la Vale”, confiesa uno de los entrevistados, un técnico de mantenimiento: “miedo al desempleo, porque si aquí está mal, allá fuera está mucho peor”. Además, ese clima de temor e inseguridad interfiere en el desempeño de las organizaciones representantes de las categorías de operadores. Los sindicatos tienden a reflejar y a reforzar las perplejidades que se instauran al interior del proceso de trabajo, como se refieren en esta ocasión, un profesional mecánico y un ayudante de las operaciones de la mina:

Vamos al sindicato a reclamar y ellos dicen que es mejor quedarse callado para que no nos manden afuera. También con esta crisis es mejor que aguantemos. Si vamos, hablamos con el sindicato, ellos pueden venir, reclamarle a los jefes y la cosa no queda buena para nosotros. Es mejor quedarse callado.

En tercer lugar, a raíz de los cambios ocurridos en el desarrollo de la empresa y del mercado de trabajo local y regional, la Compañía ya no asume como su tarea, dar respuesta a cuestiones de la esfera reproductiva, consideradas fundamentales por los trabajadores, sobre todo en cuanto a la vivienda y al futuro de los hijos. El primer punto alcanza particularmente a los obreros más jóvenes que comienzan a plantear, entre sus aspiraciones, el derecho que la mayoría de los trabajadores del país reivindica: “conseguir casa de forma subsidiada”. El ítem “futuro de los hijos” alcanza a todos y, en particular, a los más antiguos, que ciertamente soñaron con incorporarlos en condiciones mejores que las suyas y los ven desempleados. Estos puntos comienzan a deslegitimar, ante los obreros, la proclamada “función social” de la empresa estatal.

Los tres puntos analizados ayudan a explicar las manifestaciones de insatisfacción en niveles mucho más profundos que los simples aspectos organizacionales o de relaciones humanas, planteados por los técnicos en sus sesiones de los Círculos de Control de Calidad. En realidad, la expectativa de los trabajadores, en esa etapa, no es la misma que la de los primeros obreros y puede hasta ser opuesta. Mientras los primeros, en su mayoría, vienen de situaciones de trabajo ocasional o del campo y encontraron aquí estabilidad, mejor salario y carrera, los actuales miran a los antiguos y perciben que su situación es inversa. Con respecto al salario, están en una situación relativamente peor, perdieron ventajas sociales y los cuadros de promoción están cerrados.

La rigidez actual en la conformación de la fuerza de trabajo frustra expectativas alimentadas de “subir” a través de la educación. Muchos estudiaron, pero con el mercado de trabajo saturado, la instrucción, una variable indispensable para el ascenso, no lo garantiza necesariamente. Observan, por ejemplo, que hay ayudantes con el nivel secundario completo así como hay un gran número de trabajadores con un saber escolarizado y profesional que excede las funciones que desempeñan y los

salarios que reciben. En ese sentido, dice un operador del sector de minería “*No es tanto la cuestión del salario que da insatisfacción, aunque yo gane poco. Es la presión con que trabajamos y las injusticias que hay aquí adentro*”. Instado a explicar qué quiere decir con la palabra “injusticias”, este minero habla especialmente del “*no reconocimiento de mi capacidad profesional por los supervisores e ingenieros*” a quienes atribuye desatención y actuación motivada por intereses personales: “*Ellos no se interesan por las personas, solo quieren subir*”.

A pesar del clima de insatisfacción, el nivel de productividad continúa siendo muy alto, en esta etapa de desarrollo de la Vale, y muestra el papel contradictorio de la crisis que es cruel para las expectativas de los trabajadores (Trempe, 1971) pero ejerce presión en la organización social del trabajo. La frase del compromiso, que resume la coerción internalizada, puede resumirse así: “*La mina no puede parar. El mineral tiene que bajar. Hay que exportar. Hay que exportar. El mineral debe ir para que vengan divisas al país. Tiene que salir mineral para garantizar nuestros empleos*”.

En realidad, la “conciencia patriótica” incorporada al trabajo continúa presente, pero no consigue, con el mismo entusiasmo de los primeros tiempos, garantizar el regocijo personal de “ser un trabajador de la Vale”, de la misma forma que se enorgullecían los más antiguos. El nivel de insatisfacción va a manifestarse particularmente en el ámbito individual a través del estrés, de la hipertensión, del alcoholismo y de las llamadas “enfermedades subjetivas”. Uno de los médicos del servicio de medicina del trabajo comenta, por ejemplo, que la hipertensión alcanza aproximadamente al 10% de la fuerza de trabajo, nivel que sería considerado normal, a no ser por la edad promedio de los obreros: entre 25 y 35 años. Por otro lado, “si bien ese porcentaje se mantuvo estable”, refiere el especialista, “*se hizo mucho más difícil de controlar la salud de los hipertensos*”. Hay un aumento de las “enfermedades subjetivas” tales como dolores de cabeza, insomnio, dolores de estómago, en general síntomas en sí mismos, de tensión nerviosa. “*Ha aumentado mucho también el alcoholismo*”, dice el mismo médico del servicio de medicina del trabajo:

...la mayoría de las cuestiones de salud se relacionan con la situación del trabajo y con la crisis financiera que los trabajadores están viviendo: hay una presión en el país y el ambiente en la Vale es tenso. Los directivos no evalúan esa presión porque el trabajo se realiza.

Consciente o inconscientemente, ignorando la profundidad de la problemática concreta de los obreros, la empresa continúa, en su apelación ideológica, haciendo alusión al mismo discurso corporativo y clientelista. En sus documentos institucionales, la CVRD es exaltada como un patrimonio público, nacional, que pertenece, principalmente, a todos sus trabajadores que son responsables por su expansión y prosperidad. Sin embargo, la experiencia de las contradicciones de intereses y la crisis transforma ese discurso en una retórica vacía que ignora las preocupaciones concretas de los obreros que viven un cotidiano marcado por la dependencia y por el temor al futuro. Al contrario, al confrontar el discurso con la práctica, los trabajadores perciben la distancia entre intención y gesto, entre su “posible” crecimiento y

el crecimiento sin límites de una empresa cuyo lucro se asienta sobre la explotación de su trabajo. En las palabras de un obrero joven que teme participar del sindicato y hasta conversar con los compañeros sobre la situación laboral y de vida que le preocupa, se oye el eco del clima que se vive entre los mineros:

No hay ningún movimiento. Todo es muy pasivo, creo que nosotros, los brasileños, somos muy cómodos, pasivos, tenemos miedo. ¿Pero sabés? Yo tengo miedo que un día llegue alguien y nos diga: no, no es así. Ustedes se tienen que unir, tienen que reclamar, y ahí suceda alguna cosa. Yo tengo mucho miedo.

¿No será el temor de oír la propia conciencia y las conciencias que gritan en el silencio, lo que expresa este obrero, y no el recelo de que el “elemento externo” se inmiscuya en su ambiente? Esa situación es muy delicada para los empleados, principalmente porque la Compañía ha punido ejemplarmente a los trabajadores que osaron revelar las contradicciones y explicar los conflictos internos y reprimidos, poniendo en riesgo su doble autoridad: la que ejerce sobre los obreros y la que posee por el cumplimiento de los compromisos internacionales.

Como analizan Berger y Luckman (1976), toda la realidad social es precaria y se mantiene por totalidades simbólicas legitimadoras que pueden ser desbaratadas cuando sus elementos de aparente coherencia no consiguen estar más integrados en un marco de referencia global. ¿Aquel obrero expresaría la precariedad y lo provisorio de una realidad social aparentemente coherente, que intenta asegurar corporativamente, más allá de los conflictos y contradicciones, la creencia que la empresa tiene sobre sí misma y extrapolarla a los intereses de todos sus integrantes? En realidad, esa ilusión de la voluntad popular, que encarna en la empresa estatal la realización de la nación, consiguió absorber contradicciones y proyectar una imagen de “paz social” y de “paternalismo”. Sin embargo, a largo plazo, la manifestación de las desigualdades y de la distancia, en términos económicos y políticos, entre los obreros y los verdaderos beneficiarios del “progreso” tiende a deslegitimarla. Se rompe el espíritu de cuerpo alimentado por la ideología nacional desarrollista que integró, en un mismo orden institucional, a obreros, gerentes y al propio Estado empresario. Los síntomas de resistencia le exigen a la Compañía repensar sus estrategias de dominación, lo que será hecho, de forma irreversible, en toda la década de 1990.



Tercera Parte

Liberación de la tutela en los
tiempos de inflexibilidad



Introducción

En esta parte del libro, analizo el proceso de privatización y de la implementación de la reestructuración productiva que prosigue al momento de crisis señalado en el final de la etapa anterior. Crisis para los trabajadores, dado que la CVRD, robusta, fuerte, bien administrada, se torna un símbolo de competitividad y de éxito, como empresa estatal y a partir de 1997 como empresa privada.

“*El trabajador está insatisfecho*” dicen casi todos. Si bien el reclamo generalizado parece poner en evidencia un triunfo de la resistencia del colectivo de mineros en los años ochenta, significa también que la empresa lo afrontará con otra estrategia: la búsqueda de alternativas para gerenciar la fuerza de trabajo, conseguir el consenso sobre el conflicto, y la paz sobre las resistencias subrepticias que amenazan la producción. Consenso y paz provisorios, el capital lo sabe, pues a cada estrategia de subordinación le corresponden expresiones de oposición.

Va llegando al fin la época en que la ideología nacional-desarrollista consigue manipular los sentimientos del trabajador. Las evidencias cada vez más claras de su “*andar para atrás*”, a partir de los inicios de los años ochenta, pasan a deslegitimar las bases del pacto corporativo. Incluso porque el crecimiento de la empresa, ya sea estatal o privada, deriva de su carácter capitalista. Y su expansión, en esta etapa, prescinde de cualquier apelación ideológica nacionalista.

Pero la insatisfacción como “enfermedad del capitalismo moderno” no es un privilegio del proletariado de la Vale. Viene arrasando, cual epidemia, a empresas del mundo entero, manifestándose, sobre todo, en altos índices de ausentismo de la mano de obra, en fallas en la producción, en bajas tasas de productividad y en el aumento de los accidentes de trabajo (Harvey, 2001). En la CVRD, la crisis presenta una particularidad interesante. Como ya mencioné en el capítulo anterior, se produce en un escenario en el que, a la par de un aumento de la productividad, sube la tensión del trabajador colectivo que estalla en la salud del trabajador individual. Causas coyunturales, no obstante, que mantienen a los obreros sumisos y altamente productivos.

En el ámbito internacional del capitalismo, desde los años setenta, los empresarios han intentado atacar el problema de la pérdida de productividad y de aumento de los costos de la producción, a través de cambios tecnológicos y de la experimentación de nuevas formas de organización social del trabajo. En este último punto, los métodos buscan disminuir la excesiva jerarquización y sustituir el menosprecio del saber práctico a través de su capitalización. Como observan Pignon y Querzola: “es evidente que los trabajadores conocen su trabajo mejor que nadie” (1974, p. 79). Es exactamente la certeza de ese principio y no su negación, que será capitalizada en las nuevas formas de organización del trabajo. La Vale también se aventura por esos caminos y comienza con algunos intentos de cambios. Inicia sus intentos por

trabajar los conceptos de *job enrichment* y de *job enlargement*¹. Tímidamente, va buscando superar la separación entre concepción y ejecución del trabajo, la fragmentación de los procesos y la autoridad excesivamente coercitiva, y va sustituyendo esos mecanismos por formas de organización que recomponen, en parte, la calificación del trabajador y toman en cuenta su ser como persona creativa y poseedora de sentimientos. Sin perder el control del proceso y sin perder de vista el principio de expropiación del saber obrero, va experimentando nuevas formas de relaciones en el contexto del proceso de trabajo.

Pero las tímidas incursiones en las técnicas japonesas de organización del trabajo, ejecutadas en la segunda mitad de los años ochenta, que buscan remediar las insatisfacciones de los obreros, preanuncian cambios mucho más profundos en los procesos y en las relaciones. Entre todas las transformaciones, la más significativa es la que escinde la férrea estructura de organización del trabajo que paulatinamente los forjara en la disciplina jerárquica, introduciendo nuevas formas de subordinación. Flexibilidad y polivalencia son dos términos que catalizan los nuevos tiempos, refiriendo otras perspectivas en su formación, cultura y expectativas de los obreros.

Los cambios generales producidos por la reestructuración en la organización del trabajo de la CVRD actúan en las estructuras formales y mentales de los obreros dentro de características especiales: alteraciones en la composición de la mano de obra y reducción significativa del empleo; participación de las mujeres en el proceso productivo, antes totalmente dominado por hombres; creciente proporción de empleados tercerizados; formas cada vez más elaboradas de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la empresa; y debilitamiento de los sindicatos.

Todos los movimientos de transformación apuntan a aumentar la solidez y la competitividad de la empresa, dado que cada vez más sus tentáculos se expanden por el mundo, más ampliados y más diversificados. El cerebro de la Compañía se transporta a sus oficinas centrales que planifican, analizan y evalúan las ventajas comparativas de sus productos, intereses y alteraciones del escenario nacional e internacional en el ámbito económico, político, cultural, tecnológico y simbólico. El corazón, alucinado y cambiante, vive cada vez más dentro del nervosismo de la bolsa de valores de San Pablo y en los termómetros de éxito de la bolsa de Nueva York.

La geografía de la Vale se va haciendo aceleradamente multinacional. En círculos cercanos al brazo que queda en Itabira, va alcanzando a las empresas de minería de hierro de los alrededores. En el año 2000, adquiere las empresas Mineração Socimex S.A., con una capacidad de producción de 7 millones de toneladas/año; la Sociedade Anónima Mineração da Trindade-Samitri, con una capacidad de 17 millones de toneladas/año; más allá del 50% de Samarco, antes controlada por Samitri (CVRD, 2001).

Este conjunto de empresas está ubicado en el perímetro del cuadrilátero férreo de Minas Gerais, y se crea así casi un monopolio de la producción y de la mano de obra. Pero también levanta vuelo hacia la Amazonia y hacia el mundo. Pasa a

¹*Job enrichment* es un método de organización del trabajo que se asienta en el concepto de realización del individuo. *Job enlargement* es otro método que intenta recomponer las tareas, suprimiendo la excesiva división del trabajo. Para mayores detalles es de gran interés el artículo de Pignon y Querzola (1974).

tener clientes en más de treinta países. Mantiene oficinas comerciales en América del Norte, Europa y Asia. Y también, en 2000, alcanza varios record históricos, entre los cuales se destacan: la producción de 119,7 millones de toneladas de mineral de hierro; ganancias netas por R\$ 2.100 millones e inversiones por R\$ 3.200 millones (CVRD, 2001).

En el escenario, al mismo tiempo, previsible y volátil de los negocios, la CVRD asienta las bases de su estabilidad en dos sistemas productivos: el “Ferrosos Sistema Sur” (del cual las minas de Itabira forman parte), y el “Ferrosos Sistema Norte” (cuya matriz central está en Carajás) compuestos por la combinación mina-ferrocarril-puerto. De mayor productora y mayor exportadora mundial de mineral de hierro, se transforma en la segunda mayor productora de manganeso, una de las más importantes productoras de oro de América Latina y se involucra en el procesamiento y en la exportación de varios otros minerales como bauxita, caolín y potasio. Administra las dos líneas de ferrocarril más productivas del país, las líneas de ferrocarril Vitória-Minas y Carajás y participa de otras cuatro. Se asocia con diversas terminales portuarias y posee una empresa de navegación marítima.

Pero su actuación supera el campo diversificado de la explotación mineral. Actualmente participa de empresas en el sector de la siderurgia y la ferroaleación y está invirtiendo en varios proyectos de generación de energía eléctrica. Posee la Rio Doce Geologia (DoceGeo), creada en 1971 en pleno período del gobierno militar, que ya descubrió y evaluó aproximadamente cien depósitos minerales en todo el país. Los resultados más significativos fueron alcanzados en reservas de caolín, cobre, oro, manganeso, bauxita, níquel, titanio, fosfato y estaño. En 2000, la Compañía crea la Valepontocom, empresa responsable de su participación en el área de *e-business*, más allá de haber promovido el lanzamiento de ADR² en la Bolsa de Valores de Nueva York, consolidando la estrategia de expandir, internacionalmente, la base de inversores. En realidad, a esta complejidad de negocios, que supera el suelo de las minas del cual se sustenta, e imprecisa en la cabeza de los trabajadores, es a la que ellos denominan “*el monstruo que está ahí*”.

Las minas y todo el complejo de actividades de Itabira forman parte del Sistema Sur, responsable de conservar la tradición y buscar la innovación. Este abarca las actividades de Minas Gerais, la línea de ferrocarril Vitória-Minas y el complejo portuario de Tubarão. Su producción anual de mineral, en ese momento, era de aproximadamente 60 millones de toneladas/año, aun más elevada que la del Sistema Norte. El ferrocarril Vitória-Minas tiene una extensión de 905 kilómetros y transporta 110 millones de toneladas/año de mercadería, más allá de unir los principales estados del centroeste al litoral de Espírito Santo. El puerto de Tubarão recibe cerca de 700 barcos por año, tiene capacidad para movilizar 80 millones de toneladas de

²ADR significa “*american depositary receipt*”, o sea, un tipo de recibo para las participaciones de una corporación extranjera conservadas en la caja fuerte de un banco de EE.UU., que da al accionista el derecho a todos los dividendos y ganancias de capital. Esos recibos terminaron transformándose en un importante indicador para el inversor doméstico, a la hora de elegir en qué acción invertir.

mineral de hierro/año y 17 millones de otros productos. Más allá de la explotación y procesamiento del mineral de hierro en Itabira, Acesita y Ouro Preto, la CVRD tiene 7 usinas de peletización en la terminal del puerto de Tubarão, constituidas con la participación de capitales japoneses, italianos y españoles, que exporta el 80% del producto para el mercado externo. Explora oro en Itabira, titanio en Araxá (Minas Gerais), fosfato en Tapira (Minas Gerais), participa de varios emprendimientos siderúrgicos y forestales, también en la región sudeste.

El Sistema Norte, el otro polo, está integrado por la reserva de mineral de Carajás, por el ferrocarril del mismo nombre, subconjunto del emprendimiento, que se suma al complejo industrial localizado en Minas Gerais y en Espírito Santo. Su producción anual es de 50 millones de toneladas de mineral de hierro, un millón de toneladas de manganeso (Carajás); y 10 toneladas de oro en Parauapebas (Pará) y en Fazenda Brasileiro (Bahía) e Igarapé (Sergipe), más allá de los proyectos de titanio, cobre, níquel y otros minerales, también en desarrollo en la región norte.

Al ver los tentáculos del gigantesco sistema Vale se puede concluir que, desde el punto de vista de los negocios, Itabira es un punto ínfimo en el mapa de la mina. Solo queda un brazo tradicional y relativamente corto en su espacio. Pero nadie le saca, a esa ciudad casi tricentenaria, el mérito de representar la historia, la producción, el producto, la memoria y el monumento. Por algún tiempo más, al mezclar el chorro negro del hierro con el brillo del oro que aún se explota allí, bajo la mirada de los trabajadores, ella es el útero, el seno abundante, el locus originario de su riqueza y de su poder. Esa visión que se alimenta del pasado tiene, como testimonio contradictorio, el inmenso agujero de más de 600 metros por debajo de la base de la que fue otrora la montaña de hierro del Cauê. Sin embargo, el orgullo de haber sido el origen de la mayor empresa minera a cielo abierto del mundo ennoblece su imaginario y permanece como herencia plantada en el alma de quien la construye. Ese sentimiento está presente también en el hecho de haberse transformado en un precioso silo de mano de obra que detenta el acervo de la experiencia, de los conocimientos y de las técnicas hoy incorporados en todo el sistema Vale.

La empresa, diversificada y compleja, tiene actualmente una fuerte estructura de inteligencia. Está lejos de ser el monstruo desgarbado que atiza el imaginario de muchos obreros. Tal vez, por haber nacido vinculada a la geografía del mundo en la cultura de la exportación, la CVRD siempre estuvo sintonizada con las transformaciones de la producción y del comercio internacional. En el caso de la minería, esa visión también se concretiza, al incidir no solo en las tecnologías de producción sino, de forma muy particular, en la cultura, en la conciencia, en las actitudes y en las prácticas de los productores en todos los niveles, y en los obreros de las minas, en especial.

En la parte anterior de este libro intento delinear la especificidad de un tiempo que contiene las semillas de las transformaciones que vendrían después. Pero las reglas de organización del trabajo en la Vale de los años ochenta, se siguen reproduciendo y profundizan el disciplinamiento, las especializaciones y los niveles de jerarquía. El modelo de gestión sigue aún el manual y los preceptos de la modernidad: jerárquico, tecnocéntrico, racionalista y estandarizado. El anuncio del futuro,

en el corazón de la crisis, se expresa de forma fragmentada: en la introducción de la tercerización y en los primeros intentos aún inestables de introducción de nuevas tecnologías de organización del trabajo tomadas del toyotismo, como los Círculos de Control de Calidad (CCC). Al finalizar esta década, nuevos tiempos comienzan a imponerse, efectivamente, en el suelo de las minas.

Los cambios que enumero y analizo en esta parte del libro no pueden ser comprendidos solo localmente. Deben ser contextualizados en el flujo de las transformaciones mundiales a las que una mayoría de estudiosos denomina globalización. Y para situar sucintamente este concepto que no constituye objeto de desarrollo de esta investigación, solo enuncio sus características generales, resumidas a partir de las ideas de algunos de los más experimentados estudiosos del tema: 1) acelerada internacionalización de las empresas, a partir de la mitad de los años setenta. Este crecimiento es impulsado por la liberalización de los mercados y por alteraciones en el contenido de los intercambios de bienes manufacturados por servicios financieros y de telecomunicaciones (Kumar, 1995; Chesnais, 1996; Waddington, 1999; Harvey, 2001); 2) rápida desregulación e internacionalización de los mercados financieros, que intensifican los flujos que operan en tiempo real, superando distancias y fronteras (Waddington, 1999; Araújo, 2001; Boito Jr, 1999); 3) revolución tecnológica en el área de transportes, comunicación y en el procesamiento y transmisión de información, que reduce el tiempo y las distancias, y permite transformar lo que se produce y el modo de producirlo (Araújo, 2001; Araújo, Justo & Mello, 2001; Alves, 1999; 2000; 2002; Mattoso, 1995; Castells, 1996; Edwards, 1998; Ohmae, 1990).

Para los trabajadores de la Vale, el reloj de la reestructuración productiva da su campanada definitiva en la década de 1990. Específicamente, el año 1990 y los siguientes no favorecen el crecimiento de la conciencia obrera en Itabira o en cualquier otro lugar del país. En el campo de la política, es el tiempo de aplicación de las tesis neoliberales³ cuya agenda prevé la reforma del Estado y tiene como insignia la privatización de las empresas públicas. En la economía, la profundización de la apertura del mercado, la modernización tecnológica y la reestructuración de la organización del trabajo, cuyas estrategias incluyen el debilitamiento de las ideologías y de los movimientos clasistas. Es en ese contexto que se realiza la privatización de la Compañía Vale do Rio Doce.

Varios historiadores y científicos sociales son unánimes al reconocer el papel que las empresas estatales desempeñaron en el desarrollo brasileño, desde el inicio del proceso de sustitución de importaciones (Alveal, 1993; Almeida, 1999). Castro (1993) enfatiza la relevancia de esas empresas en la planificación macroeconómico a largo

³Entiendo por neoliberalismo una doctrina política que rechaza la intervención del Estado en la economía, defiende la superioridad del mercado, la competencia y la libertad de iniciativa como mecanismos para asegurar la soberanía del consumidor, el crecimiento de la riqueza y el desarrollo humano. En Brasil, las ideas neoliberales pasaron a tener una fuerte influencia en las políticas gubernamentales, desde el inicio de la década de 1990, y pueden ser caracterizadas por la reducción de la actividad económica del Estado, privatizaciones, apertura comercial, desregulación financiera y del mercado de trabajo y reducción de derechos sociales de los trabajadores (Araújo, Justo & Mello, 2001).

plazo, su capacidad de asegurar continuidad a la industrialización, principalmente con la ausencia de una burocracia de Estado profesional y estable. El autor menciona que esas empresas, por su patrimonio económico, organización y continuidad de sus proyectos, casi siempre eran más poderosas que los organismos de regulación que intentaban controlarlas. Kliass (1994) señala que los gastos globales, previstos para las estatales en 1980, eran dos veces más elevados que el presupuesto federal.

A pesar de su reconocido papel en el desarrollo nacional, la idea de control y de privatización del sector productivo estatal es antigua y acompaña el proceso de crecimiento de esas empresas desde los gobiernos militares. Sin embargo, las presiones de las organizaciones y las elites empresariales privadas, que apuntan a la disminución del tamaño del Estado y a la reducción de su función de movilizar la infraestructura para el desarrollo, solo pasan a tener eco en la coyuntura de la crisis mundial del petróleo de los años setenta. Es a partir de fines de esa década que se inicia una secuencia de estrategias, que revierten la situación de casi autonomía de las estatales, primero con medidas de control y, después, con una política deliberada de privatización.

En lo que concierne a la autonomía, Dutra (1991) señala que la ambigua legislación adoptada entre 1967 y 1978 permitió que las empresas estatales escaparan de los mecanismos de control del Tribunal de Cuentas de la Unión. El Decreto Ley 200 de 1967, que eximía a las empresas estatales de las retenciones derivadas de su condición pública, e instituía el poder controlador del Estado por la vía del derecho privado y de la ley de sociedad anónima, fue de especial importancia. Esa legislación, en realidad, lleva al límite el rasgo descentralizador/desagregador del Estado brasileño, al postular la autonomía como palabra de orden. Posibilita incluso que, a fines de la década de 1970, el sector productivo estatal brasileño, extendido y diversificado, se configure como una caja negra incontrolable para los ministerios con los que se vinculaba. Pero la situación de ausencia de subordinación real al aparato del Estado por parte de esas empresas (aunque siempre hubo intentos de establecer exigencias típicas de la administración directa), comienza a alterarse por una serie de medidas gubernamentales que se inician a fines de la década de 1970 y que continuaron en los primeros gobiernos democráticos, luego de la dictadura militar.

El primer dispositivo de control propiamente dicho fue la creación de la Secretaría de Control de las Estatales (SEST)⁴, en 1979, lo que significó la institución de innumerables elementos restrictivos generales que debían ser obedecidos por todas, sin tomar en cuenta la heterogeneidad organizacional y de propósitos de cada una. Según Almeida (1999), muchos juristas identificaron una rigidez extrema en la ley que instituyó la SEST, lo que condujo al riesgo de paralización de las iniciativas y actividades de varias estatales. Luego surgieron el Decreto 86215/81, que creó la comisión de desestatización que apuntaba a extinguir los organismos que ya no se justificaran, y el Decreto 91991/85, que estableció un programa de privatizaciones.

⁴La Secretaría de Control de las Empresas Estatales fue creada con las siguientes atribuciones: definir gastos; establecer techos para gastos en petróleo y derivados; establecer límites para préstamos en moneda nacional o extranjera; así como para gastos en importaciones (Almeida, 1999).

Bajo la presidencia de Collor de Mello, sin embargo, es cuando se inicia una rápida y dramática transformación en la forma de tratar el tema. Con el Plan Brasil, más conocido como Plan Collor, que se instituye a través de la Ley 8031/90, se acelera el proceso de reforma del Estado, dando inicio a las privatizaciones. Se faculta al Poder Ejecutivo, a través del Congreso Nacional, la prerrogativa de incluir y excluir empresas en la dinámica de desestatización y de establecer las monedas que podrían ser usadas para su compra.

En los procesos anteriores, la Compañía Vale do Rio Doce, por ser una empresa exportadora, se había librado del excesivo control económico-financiero, pero no resultaría exenta de las innumerables reglas de normalización y de las jerarquías que incidían sobre las estatales. Esas ataduras llevan a sus dirigentes a invertir fuertemente en alternativas de cambio. Se empeñan, inicialmente, en romper las dificultades que limitan a la empresa, proponiendo una nueva forma de relación con el Estado denominada Convenio de desempeño, que se formaliza en 1990. Ese instrumento alternativo de control, en realidad, se resume a la sustitución de los informes tradicionales por otros demostrativos basados en la elección de indicadores de desempeño, que permitieran el seguimiento de metas y resultados. Es un intento interno de responder a las exigencias de reestructuración productiva que ya se estaban produciendo en varios países compradores de mineral. En su informe anual de 1990, la Compañía expresa que ese año será el punto de partida para rediseñar su perfil estructural y organizacional con el fin de adaptarse a las necesidades empresariales del futuro próximo. Acelera las medidas necesarias, identificadas en su planificación estratégica para el período de 1990-2009, que apuntan a hacerse más competitiva y prepararse para los inevitables cambios en la economía mundial en el nuevo milenio (CVRD, 1992).

El *Contrato de gestión*⁵, basado en el Decreto presidencial 137, del 19 de mayo de 1991, es posterior al Convenio de Desempeño, y entra en vigor en 1992. Celebrado entre la Compañía y el Ministerio de Minas y Energía y renovado en 1994, ese instrumento de relaciones con el Estado es un paso más en la dinámica preparatoria de la privatización. Respecto de su performance, la Vale considera que los contratos tuvieron éxito. Pero como por parte del gobierno no existía una visión de planificación a largo plazo, lo que deja en evidencia su incapacidad técnica y política de control, el verdadero significado de esos instrumentos fue conseguir desburocratizar y minimizar las imposiciones jerárquicas y normativas sobre la empresa.

La venta de las estatales cobra mayor impulso en los dos mandatos del presidente Fernando Henrique Cardoso, que profundiza el proceso de reforma del Estado, en plena vigencia del Plan Real. En su primer mandato, se presentaron enmiendas a la Constitución de 1988 que permitieron introducir, en el programa de privatizaciones,

⁵El contrato de gestión se constituyó como un acuerdo formal entre la Unión y una Empresa Estatal, que contenía una programación de objetivos y metas de la empresa y, a su vez, compromisos del gobierno de proveer las condiciones para que estos se cumplan. El Decreto que instituyó el instrumento "Contrato de gestión" presuponía que este se transformaría en un instrumento para establecer prioridades en la política de desarrollo económico.

varios monopolios estatales en las áreas de telecomunicaciones, electricidad, gas y petróleo. Almeida (1999) refiere que desde 1991 hasta 1998 se vendieron 63 empresas controladas por el gobierno, por el valor de 57,5 miles de millones de dólares, incluyendo las deudas transferidas a los nuevos propietarios. En ese conjunto está la Compañía Vale do Rio Doce que, a partir de 1990, efectúa un plan detallado de reestructuración tecnológica, organizacional y de su cuadro de personal, y es privatizada en 1997.

El libro *Compañía Vale do Rio Doce: 50 años de historia*, publicado en 2002, discurre sobre los pasos de una planificación estratégica a largo plazo y abarca el período que va de 1990 hasta 2009, o sea, con una previsión de 20 años. La etapa diagnóstica de esa planificación analiza: a) los escenarios económicos y políticos del país y del mundo con los que la empresa negocia; b) los cambios tecnológicos de producción y gestión y sus repercusiones en la economía; c) las cuestiones emergentes en el mundo cultural, como las problemáticas ambientales, de sustitución de fuentes de energía y de materiales, entre otras; d) la competitividad de cada producto específico que la CVRD prospecta, explora y comercializa; e) los avances del conocimiento y tecnológicos en los procesos de producción y en la gestión de personas.

El primer ciclo de planificación estratégica de la organización empresarial, sin embargo, ya se había producido entre 1979 y 1990. O sea, se inicia mucho antes del Plan Collor y, en el diagnóstico de los problemas, los dirigentes evidencian la disconformidad con las contradicciones vividas en su gestión tradicional, mientras que en los países centrales del capitalismo, ya están en curso otras formas de organización del trabajo. Desde entonces, la CVRD realiza una intensa reforma que introduce innovaciones en su Consejo de Administración, direcciones y superintendencias. Su claro objetivo es aumentar la competitividad de los productos en el mercado internacional y atender también las exigencias del gobierno federal que ya se vislumbraban en la presidencia de José Sarney, relativas a la reducción de gastos de las estatales y de mayores exigencias en cuanto a su desempeño.

En la transición del primero al segundo ciclo de planificación estratégica, se toma una medida concreta que afectará profundamente la estabilidad real y emocional de los empleados: un programa de retiro voluntario que apunta, al mismo tiempo, a la disminución de gastos en la fuerza de trabajo y a la renovación del cuadro de personal. La segunda etapa de transformaciones absorbe el período que va desde 1990 a 1996 y podría ser caracterizada por la preparación de la privatización de la CVRD, hasta entonces, una empresa mixta con control estatal.

En esta etapa, la empresa invierte intensamente en cambios administrativos, luego de haber ejecutado el intenso y drástico proceso de vaciamiento de la fuerza de trabajo y de su renovación. En 1992, prácticamente ya está implementada la nueva modalidad administrativa por unidades de negocio. Ese estilo de gestión, en lugar de priorizar funciones centralizadas en la presidencia, en las direcciones y en las superintendencias, pasa a organizarse focalizando en la actividad principal que cada instancia realiza. Esto significa darle autonomía para utilizar los recursos y definir inversiones, acompañar de cerca el negocio que gerencia, hacer más precisa la planificación operacional con definición de prioridades, metas y resultados.

En el ámbito del proceso productivo promueve la disminución de las jerarquías, la práctica del trabajo en grupo, la polivalencia en el desempeño de las funciones y la responsabilización de todos dentro del colectivo de trabajo. Para eso se realiza un programa de entrenamiento de personal, centrado en la capacitación de gerentes. Desde 1997 en adelante se efectiviza la privatización. La CVRD ya está, en esa etapa, literalmente sintonizada con los nuevos acuerdos productivos y organizacionales y de gestión de la fuerza de trabajo.

A continuación transitaré la dinámica interna de estos tiempos de drásticas transformaciones, a partir de la mirada de los propios trabajadores. Bajo la perspectiva de la racionalidad política, económica, técnica e institucional, la dinámica de la reestructuración productiva, tal como fue llevada a cabo, aparece como una celebración de la eficiencia y de la capacidad competitiva de la Compañía Vale do Rio Doce. Y lo es. Mientras fue estatal, a lo largo de su trayectoria, se caracterizó como un ejemplo entre sus pares, por el elevado grado de autonomía, por la cohesión de sus dirigentes y por la visión estratégica y de adhesión por parte de su cuerpo de empleados al proyecto colectivo. La secuencia de los hechos, sin embargo, mostrará cuán difícil ha sido, para sus trabajadores, responder a los múltiples dispositivos de esa transformación.

El análisis de ese conjunto de vivencias seguirá aquí un orden que corresponde solo a un método de exposición de esta saga del nuevo trabajador que surge de las profundas transformaciones. La mayoría de los procesos de transición se producen simultáneamente: produciendo y siendo producido por el otro. Como menciona Pascal, en su *Pensée 73*, citado y analizado por Goldmann, “todas las cosas son causadas y causadoras, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas y se sustentan todas por un vínculo natural e insensible que une las más distantes y las más diferentes” (1979, p. 98).

Esta parte incluye tres capítulos. En el primero, presento y discuto la huelga de 1989, episodio que traza un puente entre el pasado y el futuro. Se trata del último suspiro de la crisis y de la resistencia a un modelo pasado. En el segundo, describo y profundizo el proceso de deconstrucción del modelo fordista/taylorista. Y en el tercero, mapeo y configuro el momento actual en el que se expresa, nítidamente, la cultura organizacional de carácter toyotista y la configuración del trabajador polivalente y flexible. Este último capítulo coloca el proceso de trabajo de las minas de Itabira en consonancia con las transformaciones que han ocurrido en el mundo desde la crisis del petróleo de los años setenta.



Capítulo 7

Huelga de 1989: la liberación de la tutela

En la segunda parte de este libro analizaré la única huelga que se produjo en la historia de la CVRD hasta 1987, que se produjo en 1945. Como ya expuse anteriormente, en la saga de los mineros este episodio conflictivo se transforma, simbólicamente, en tabú. Su recuerdo, desterrado de la memoria social, permanece de modo subliminal como referencia a un tipo de “mal” que, por su negativa repercusión en la vida de los primeros mineros, ni debería ser mencionada por ellos. Pero la huelga de 1945 marca, de manera perentoria y ejemplar, una forma de relación entre los dirigentes de la CVRD y los trabajadores de la producción. Por parte de los primeros, se crean mecanismos especiales de cooptación que apuntan a amainar los conflictos laborales que históricamente eran absorbidos y naturalizados como parte de la cultura de la empresa. Dentro de estos dispositivos destaco la propia creación del sindicato Metabase, como ya discutí en la época de la fuerza física.

La forma de organización de los mineros en el sindicato Metabase podría ser denominada como sindicalismo inducido, pues, históricamente corresponde mucho más a los intereses estratégicos de la Compañía para prevenir y contener movimientos autónomos de rebeldía obrera, que a la defensa de los derechos de los empleados (Dutra, 1997). El temor de repetición de la huelga originaria, en un momento crucial de instauración de la empresa, pone en evidencia que los primeros dirigentes, en nombre del gobierno nacionalista de Getúlio Vargas, tienen en mente regular los conflictos y establecer instrumentos formales de diálogo con los trabajadores. Para esto buscan imponer una pedagogía que defiende, ideológicamente, intereses colectivos y no contradictorios entre el capital y el trabajo: la idea de la Compañía-madre de los empleados; de la productividad como acción patriótica para el bien de Brasil; la falacia de la coincidencia de propósitos entre gobierno, pueblo y nación, cuidadosamente sembrada, construye las bases de la cultura institucional de la Vale. Y trae, hacia el cotidiano de la minería, el miedo a la libre asociación que preserva la visión ambigua transmitida por la empresa de que ella representa también a los trabajadores y sabe lo que es mejor para ellos.

Nunca está de más recordar que, en este caso, el patrón para los obreros de la CVRD, hasta 1997, es el propio gobierno brasileño.

En la CVRD pasan 44 años sin que los problemas en los puestos de trabajo, en las jerarquías de la organización productiva y los intereses contradictorios de orden económico vividos por los trabajadores hayan llegado al punto de decretar otra huelga. El éxito en la conquista de las reivindicaciones atendidas o no, en ese espacio de tiempo, siempre dependió de la mayor o menor capacidad de negociación de los

dirigentes sindicales y de la mayor o menor disposición del gobierno a ceder a las presiones, permanentemente controladas y tuteladas. Es verdad que en el cotidiano de las relaciones de trabajo al interior de las minas siempre hubo manifestaciones de resistencia pasiva o explícita. Pero solo en la segunda mitad de la década de 1980, algunos ensayos generales de formas organizadas comenzaron a preanunciar el desenlace de lo que ocurriría en abril de 1989.

El tabú de la buena negociación y sin traumas para ambas partes se quebró con la huelga del 3 de abril de 1989. Este evento merece ser narrado, contextualizado y analizado, por lo que representa para el proceso de crecimiento de la conciencia obrera, política y ciudadana de los mineros de Itabira y por las repercusiones que tuvo, en aquella época, para la sociedad local y para la historia de la clase trabajadora brasileña. Es lo que haré a continuación. Las bases para esta narración son las entrevistas con los trabajadores –la principal de ellas con el ex presidente del sindicato que lideró la huelga–; algunos ejemplares del periódico *O Metabase*; y, sobre todo, una monografía de Moura (2001) que reconstruye el hecho histórico e, incluso, confiere precisión a la fecha de la primera huelga ocurrida en la minería en Itabira, en el año 1945. He aquí el escenario.

La fecha inicial para el acuerdo colectivo de los trabajadores de la CVRD está marcada para el 1 de febrero de 1989. En la coyuntura nacional, ese año significa la continuidad de una situación económica especialmente mala, en la que los altos índices de inflación corroen el poder adquisitivo de la población trabajadora. Por lo tanto, la negociación de las demandas laborales se configura como difícil y sin grandes perspectivas de éxito. En un intento de imponer una propuesta de reajuste salarial, la empresa, alegando un cuadro de perjuicios financieros, plantea al sindicato su disposición de conceder un aumento de solo el 16,92%, lo que constituye un porcentaje muy por debajo de la expectativa de los obreros. A partir de allí, la dirección de la Compañía posterga sucesivamente el diálogo con los trabajadores, primero para el 13 de febrero, después para el 27 del mismo mes y luego, por tiempo indeterminado.

El nivel de insatisfacción de los obreros crece, se propaga y se manifiesta no solo a través de los sindicatos *Metabase* y Ferroviarios de Itabira, sino en los 18 sindicatos representativos de las más diversas categorías y unidades de producción de la Compañía (en Minas Gerais, en Espírito Santo, Sergipe, Bahía y en Pará), en las áreas de minería, transporte ferroviario y terrestre.

Las reivindicaciones de los trabajadores incluyen muchos otros reclamos, distribuidos en 54 cláusulas con demandas económicas, sociales y de condiciones de trabajo. Pero el ítem, considerado por ellos, de mayor relevancia es de orden económico, pues la inflación galopante de aquella época crea un desfase salarial del orden del 83% al año (Moura, 2001).

Desde la visión de los líderes sindicales y de los trabajadores, el aplazamiento constante del acuerdo colectivo por parte de la empresa, sobre todo con el argumento de que no hará negociaciones salariales –exactamente el eje central de las insatisfacciones– suena como una provocación. Ellos tienen conocimiento de que la Compañía publicó, en enero de 1989, un balance con ganancias netas por 242

millones de dólares, referentes al ejercicio del año anterior. Por lo tanto, no les resulta verdadero el argumento sobre los perjuicios, planteado inicialmente como justificación para el ajuste salarial.

Los líderes sindicales del Metabase, secundados por los de Ferroviarios de Itabira, convocan a asambleas para discutir qué decisiones tomar ante las actitudes unilaterales de la empresa de negarse a negociar. En las reuniones crece el número de obreros, aumentan las manifestaciones de insatisfacción y poco a poco comienzan a surgir acciones de protesta y de advertencia a la Compañía. Simultáneamente, para fortalecer la unión y la conciencia colectiva de los empleados, los líderes sindicales realizan reuniones sectoriales en los lugares de trabajo, sumando fuerzas y estableciendo consensos.

A partir de entonces, los obreros inician diversas formas de protesta, entre ellas diez días seguidos de boicot a los restaurantes de la CVRD y marchas de advertencia, que salen al mismo tiempo de las minas del Cauê y de la Conceição. Van en dirección al sindicato Metabase y, después, portando carteles con leyendas tales como “Por la recuperación de las pérdidas salariales”; “Aumento real del salario”; “Trabajadores de la CVRD protestan por la falta de acuerdo colectivo” (Moura, 2001, p. 56) se dirigen al centro de la ciudad. Se intensifican también las asambleas intersindicales del Metabase y de Ferroviarios. Por parte de los líderes, hay una comprensión clara de la necesidad de unir a las fuerzas locales con los sindicatos de la empresa establecidos en otras localidades, más allá de articular con todas las entidades del municipio que puedan colaborar con su causa.

De un modo diferente a las movilizaciones de protesta que se produjeron en el origen de la CVRD y que convocaron solo a los mineros sublevados contra la opresión bajo la mirada indiferente de los habitantes de la ciudad, el movimiento de 1989 prima por la capacidad de repercusión social. Al tomar la plaza pública y central de la ciudad, los trabajadores revelan a la sociedad itabirana la importancia de sus reivindicaciones, recibiendo de ella el apoyo y la legitimación sobre sus demandas. El punto central de las insatisfacciones, el ajuste salarial en tiempos de hiperinflación, disminuye su poder de compra, repercutiendo directa e indirectamente en el comercio y en el desarrollo local, en una ciudad en la que más del 90% de la vida económica gira en torno a la monocultura de la minería. Comerciantes, empleados, transeúntes, amas de casa, todos comienzan a aplaudir a los trabajadores en las marchas.

Según el testimonio del ex presidente del sindicato que lideró el movimiento y en notas publicadas en el periódico *O Metabase* (Metabase, 1989) hablan de la grandeza de esas manifestaciones que transforman la ciudad del trabajo, por algunos meses, en la ciudad del trabajador. Aquellos hombres de hierro, moldeados por la rigidez naturalizada de la dominación de la CVRD, como por encanto, se distancian colectiva y críticamente de la pantalla ideológica que los paralizaba en los espacios de trabajo, descubren su fuerza y pasan a exhibirla, exigiendo, públicamente, una relación de respeto y reconocimiento. Todo esto es nuevo y tiene los aires del proceso de democratización que oxigena al país bajo la égida de la Constitución de 1988. Los buenos influjos de la Carta Ciudadana se hacen presentes incluso en el petitorio presentado

por los empleados para la negociación colectiva que, más allá de las demandas salariales, incluye el cambio de la jornada de trabajo de 48 a 44 horas semanales, con 6 horas diarias para los obreros que trabajan en turnos ininterrumpidos. Esas dos reivindicaciones formaron parte de las diversas cuestiones laborales tratadas por el nuevo texto constitucional.

El 11 de marzo se realiza una asamblea a la que acuden cerca de 2.000 trabajadores, cuya resolución final consiste en un ultimátum a la CVRD, otorgándole como plazo límite hasta el 17 de marzo para iniciar las negociaciones, dado que la empresa se mantenía en silencio respecto al petitorio presentado para el Acuerdo Colectivo. El 16 de marzo, la empresa convoca a los líderes de los 18 sindicatos que representan a sus empleados en todo el país. La Superintendencia de las Minas en Itabira, preocupada por la movilización y la insatisfacción de los obreros, publica una circular aclarando que todos deberían tranquilizarse y volver a sus puestos de trabajo, dado que el diálogo con los dirigentes de la Compañía se había retomado. Contra las expectativas de la empresa, parte de los trabajadores continúan las manifestaciones colectivas de protesta.

Moura (2001) comenta en su estudio que nunca el tema de la huelga había sido tan considerado por los obreros. Sin embargo, por lo inusitado de la dimensión histórica de la agudización de los conflictos, los dirigentes sindicales los alertan, delineando tres escenarios que podrían producirse. Primero, la probabilidad de que, en el caso que la empresa endureciera su posición, la mayoría vuelva a resignarse y acepte las propuestas ya puestas sobre la mesa por la empresa, lo que significaría un retorno lamentable a foja cero y al tipo de comportamiento del pasado. Segundo, la casi improbable aceptación, por parte de los dirigentes de la Compañía, de las reivindicaciones presentadas por la mediación de los 18 sindicatos, sobre todo, las cláusulas salariales, dando por finalizado el *impasse* con la victoria de los obreros. Tercero, el estallido de una huelga de presión que vaya hasta los límites de la resistencia, que apunte a vencer las intransigencias de la Vale.

Era la noche del 2 abril de 1989, un domingo, en el estadio Valério Doce Deporte, colmado por casi 5.000 trabajadores. Esa multitud, que constituía en aquella época la casi totalidad de la fuerza de trabajo de la Compañía, está en asamblea desde el inicio de la noche. Las proclamas de los dirigentes se suceden y animan a la multitud. A las 0:30 horas del día 3 de abril, se vota por unanimidad la huelga, en un clima al mismo tiempo de euforia y de agitación. El episodio es contado en detalle por el ex presidente del sindicato Metabase que la lideró, y enfatiza la participación, el apoyo de la Central Única de los Trabajadores (CUT) regional, las estrategias para alentar a los trabajadores y los dispositivos para la seguridad del colectivo y para enfrentar a la Vale:

Incluso vino el diputado federal João Paulo, que en aquella época acompañaba nuestro trabajo (ex presidente del sindicato de los metalúrgicos de João Monlevade y ex presidente estatal de la CUT en Minas Gerais), agarró la asamblea a medio camino. Uno de los directores dijo: "João Paulo llegó, que hable primero". Yo dije: "ino!" También evité que el presidente de la CUT estatal hablara antes de la votación. Si

no mañana o después mucha gente iba a decir que es João, que es la CUT la que está haciendo huelga. Yo tampoco estaba convencido de que la huelga iba a salir. Llevé la asamblea hasta las 11:20 de la noche, y cerramos los portones para que no entrara nadie más. Pedí autorización a la asamblea y puse en votación el cierre de los portones del Valério, por cuestiones estratégicas. Tenía miedo que los jefes de la Vale mandaran a alguien a infiltrarse para crear confusión. Queríamos evitar también cualquier presión de la empresa o de los supervisores sobre aquellos que agarraban el turno de las cero horas. A media noche estaba el cambio de turno y era fundamental medir y pesar todo, pues si la huelga salía en el horario de cambio de turno, a las cero horas, todo se haría más difícil. A las 23:30, la asamblea votó positivamente por la huelga, casi por unanimidad, con la oposición de solo tres trabajadores. Retuve a la gente con los portones cerrados hasta la media noche y cinco minutos. Después abrimos los portones y quien quiso, salió. Los compañeros de la comisión de huelga, en la puerta, pedían el nombre, el documento de quien se iba, para hacer un poco de presión. Yo, durante todo el tiempo, alerté sobre los riesgos que estábamos asumiendo juntos, pues, aunque la movilización tuviera éxito, yo presentía que la Vale, por su cultura autoritaria, no dudaría en despedir a los huelguistas.

A partir de que se decreta la huelga se rompe el tabú de la invencible ideología colaboracionista emanada desde la empresa. En consecuencia, todas las estrategias y tácticas de este tipo de conflicto pasan a ser usadas por ambas partes. Por el lado de los trabajadores, se organizan piquetes persuasivos en los accesos a las minas; se promueve la divulgación del éxito de la movilización por los medios escritos y televisivos dando cuenta de que el 90% de los trabajadores habían adherido y que diariamente la CVRD está “pagando” dos millones de dólares de pérdidas; se denuncia la connivencia de la CVRD con las radios AM y FM locales, de propiedad del entonces intendente, que arroja dudas sobre la movilización. Los entrevistados cuentan que los trabajadores hacen circular rumores de que habría una inminente invasión de huelguistas en los lugares de trabajo para liberar a los obreros obligados a permanecer en sus puestos ininterrumpidamente, entre otros. Según la información de los líderes, esa idea que al principio se utiliza solo como una contrainformación, será realmente considerada cuando la CVRD endurece sus métodos y retiene a los trabajadores que estaban de servicio cuando fue decretada la huelga. Esa retención se da contra la voluntad de los que estaban en servicio y de forma autoritaria, y apuntaba a no parar la producción.

A su vez, los dirigentes de la CVRD arman su arsenal de contraataque. Primero desmerecen la movilización al difundir que solo el 60% de los trabajadores habían adherido a la huelga y que las pérdidas para la empresa son mucho menores que lo anunciado por los líderes sindicales y no pasan de 500 mil dólares diarios. Luego, favorecen rumores que se dispersan rápidamente, diciendo que los huelguistas estaban cometiendo excesos y hechos violentos, incluso que, armados con dinamita, harían explotar instalaciones estratégicas de la mina. Descalifican la autonomía y la autenticidad de la huelga, divulgando noticias de infiltración de elementos provocadores de los incidentes, extraños a los cuadros de la empresa. En este último caso,

según testimonios del ex presidente del sindicato Metabase, la noticia tenía como telón de fondo el hecho de que en el Club Valério, escenario elegido para la asamblea permanente, estaban presentes los representantes de la dirección estatal y regional de la CUT, central sindical a la cual el Metabase estaba afiliado.

Más allá de las estrategias ya citadas, para proteger la producción, los gestores de las minas mantienen a los empleados del turno anterior al decreto de la huelga o a los que no adhieren a la movilización, en régimen continuo de trabajo, sin descanso, sin retorno a sus casas. Amenazan y presionan a las familias de los trabajadores. Chantajea, sobre todo, a las esposas de los obreros que no se presentan en sus puestos, *“creando un clima de represalias y de miedo, llamando por teléfono con amenazas de despidos o literalmente, mandando autos de la empresa con policías para buscar al tipo en la casa y exigirle que fuera a trabajar”*, cuenta uno de los participantes.

Al igual que en la huelga que se produjo 44 años antes, las relaciones conflictivas de trabajo están mediadas por el empleo de la fuerza policial, de la misma forma que ocurrió en 1945. Ciertamente, no faltan los argumentos de la empresa para el uso de tal estrategia: el carácter estatal de la Compañía y la preservación del patrimonio y de los equipos públicos. Sin embargo, la elección del autoritarismo y del amedrentamiento, como método para abordar los conflictos laborales, violó el derecho de huelga, configurándose como un resquicio de los métodos despóticos de la empresa que, en sus cuadros, aún conservaba dirigentes y gestores ligados a la cultura y al régimen militar.

Los testimonios de los trabajadores ponen en evidencia que algunos días antes de declarada la huelga ya se ostentaba la presencia de la policía militar (PM) en Itabira. La ciudad no tenía un batallón independiente (Moura, 2001) y, por eso, los que estaban allí, integrantes de la tropa de choque, provenían de Ipatinga, una ciudad de la región siderúrgica, cercana a Itabira. Para intimidar a los huelguistas, los PM circulan en los ómnibus de los trabajadores, desfilan por la ciudad y algunos patrullan ostentosamente en las regiones de la mina, portando ametralladoras, escopetas, garrotes y bombas de gas lacrimógeno.

En los espacios mineros comienza la represión armada a los piquetes en las entradas de las minas y las amenazas a los trabajadores por los intentos de obstruir el paso del tren con cargamento de mineral. Esas situaciones generan incidentes de enfrentamiento físico, heridos de ambas partes, con el saldo de un trabajador preso. Según cuentan los obreros, al desplazar los rieles para obstruir el tren, uno de los huelguistas hiere la pierna de un sargento y es detenido. En el cuarto día de huelga se agudiza la represión en las inmediaciones del Campestre y Bela Vista, barrios típicamente obreros, muy cercanos a la mina del Cauê: los policías agreden a los trabajadores, dejando 16 heridos. Moura (2001) narra en su trabajo que, hasta los obreros tercerizados, incluso sin tener nada que ver con la huelga, fueron agredidos en ese episodio.

La intensificación de los enfrentamientos, con el pasar de los días, lleva a los líderes sindicales a interrumpir los piquetes. También envían una nota a la prensa, responsabilizando a la dirección de la Compañía por la violencia policial, dado que había convocado a la policía para reprimir a sus propios empleados. La decisión de

moderar la vigilancia en los accesos a los lugares de trabajo tiene también, como una de sus justificaciones, la percepción de un cierto desgaste de la movilización huelguista a lo largo de la semana, así como la perspectiva de retomar las negociaciones con la empresa. Uno de los trabajadores huelguistas comenta: “*lo que pesó mucho con relación a ese paro dentro de la mina fue que el personal del ferrocarril que pertenece al SINFER [sindicato con sede en Vitória, Espírito Santo], no paró. Que los maquinistas siguieron andando. Después del accidente la cosa se puso muy pesada, muchos comenzaron a volver al servicio, por miedo, por miedo a las represalias*”.

El mismo 6 de abril, la CVRD convoca a los representantes de los 18 sindicatos a su sede en Río de Janeiro, para buscar juntos un intento de acuerdo. El viernes 7 se realiza una asamblea para deliberar sobre la contrapropuesta de la empresa: el 60,1% de aumento promedio con el 39,15% de reajuste salarial (Moura, 2001, p. 69). Es importante recordar que la oferta anterior de la empresa, antes de la huelga, era solo del 16,92%. A pesar del avance en las negociaciones, los 3.000 trabajadores que continúan reunidos en el Club Valério optan por el rechazo de la propuesta. El principal motivo del rechazo es la falta de una garantía de que los dirigentes de la empresa no despedirían a los obreros más comprometidos ni a los líderes de la huelga. La llegada del Director de Operaciones de la CVRD a Itabira, con la intención de negociar el impasse con las autoridades del movimiento formado por los directores del sindicato Metabase y de los Ferroviarios, dio lugar a que, a las 3:30 de la mañana del día 8 de abril, finalice la huelga. Fueron cinco días de mucha tensión, en los que los obreros, en aquel momento de su historia, se enfrentaron al poder de la CVRD, midiendo sus fuerzas con ella.

Según los testimonios de algunos trabajadores, las conquistas materiales fueron muy importantes: más allá de un aumento promedio mucho más elevado que el porcentaje propuesto anteriormente por la empresa, consiguieron que varias demandas sean atendidas, entre ellas, la inmediata implementación de las 44 horas de la jornada semanal y de las 6 horas diarias (en lugar de 8 horas) para los que trabajaban en turnos ininterrumpidos.

Al hacer una evaluación de todo el proceso, el ex presidente del sindicato enfatiza especialmente los cambios conseguidos en las relaciones entre las diversas jerarquías del proceso de trabajo, más allá de la conquista de la jornada de seis horas:

La empresa fue haciendo varios cambios. Reformuló la propia política de recursos humanos. Conseguimos una jornada de seis horas para los turnos ininterrumpidos; una administración más horizontal. A partir de allí la empresa le dio más valor al trabajador que pasó a tener acceso a cualquier nivel gerencial para proponer, reclamar, reivindicar. La cosa antes funcionaba tipo régimen militar, pues la CVRD fue un “cabide” de empleos para los militares. Nosotros conseguimos romper con eso.

¹Cabide de empregos es una expresión brasileña utilizada para designar al organismo o institución, especialmente en el servicio público, que emplea más personas de lo necesario, como consecuencia de nombramientos por influencias políticas. (Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4ª ed. Curitiba: Positivo; 2009).

Como saldo negativo, los obreros, según lo esperado, sufren la reacción represiva de la empresa, por medio de varias medidas de carácter disciplinario, incluso despidos. Sin embargo, quizá porque esperaba actitudes más severas, el ex presidente del sindicato considere que los 48 despidos en la ciudad de Itabira hayan sido relativamente pocos, pues muchos otros, anunciados inicialmente, consiguen ser revertidos en el proceso de negociaciones sindicales. Todas las puniciones que se hicieron efectivas tuvieron el objetivo claro de romper el núcleo de movilización y de oposición que se afirmaba.

Durante el movimiento huelguista, lo que les molestaba a los trabajadores y a la población local, más que los actos de agresión mutua, era la omnipresencia ostensiva de los policías militares en los espacios de trabajo y en las casas. A partir del enfrentamiento en el que 16 obreros quedan heridos y uno preso, varias entidades locales que se solidarizan con los huelguistas (como las asociaciones itabiranas de trabajadores de enseñanza, de profesionales de la salud, de empleadas domésticas, el grupo Itabira Mujer y la Iglesia) firman una nota pública, exigiendo el retiro inmediato de la ciudad, de las tropas de choque de la Policía Militar. El sentido de la declaración era que la presencia de las fuerzas militares para reprimir la huelga, un derecho de los trabajadores, consternaba a los ciudadanos pacíficos y ordenados de la localidad.

Es importante destacar que el éxito inédito de los líderes sindicales en la dinámica de la convocatoria, en la comunicación de los intereses, en la movilización colectiva, en la planificación de las estrategias y tácticas se debe, sobre todo, a su capacidad de articulación política. Su acción supera el espacio de Itabira y los muros de las minas y conquista apoyos y solidaridad de entidades partidarias, de otras representaciones sindicales, de políticos locales y del Estado y de la sociedad civil (Moura, 2001), hecho inédito en la historia de los trabajadores de Itabira.

Ciertamente, la huelga de 1989 no puede ser analizada solo de forma episódica, como un acontecimiento que comienza y se cierra en sí mismo. La historia muestra que su semilla venía siendo plantada desde la década de 1970, con la expansión de las actividades de la industria minera y el consiguiente cambio del perfil de los trabajadores, narrada en este libro en el capítulo *Los tentáculos del monstruo*. Se remonta a la admisión de un fuerte contingente de técnicos, provenientes de diferentes escuelas, en las cuales, más allá de formarse profesionalmente recibían además orientación sobre sus derechos laborales. Esos empleados generan un contrapunto con las posturas y la mentalidad vigentes entre los obreros y los sindicalistas, al plantear una visión más independiente sobre la Vale. Más allá de eso, esta camada de empleados, en su mayoría, está compuesta por personas sin parientes contratados o que hubiesen trabajado en la empresa. Es importante señalar este elemento, pues el compromiso familiar siempre significó y significa aún, en Itabira, un fuerte elemento aculturador de la ideología colaboracionista.

Por otro lado, las últimas admisiones de ese grupo de empleados, que apuntan a ampliar la producción de concentración de minerales en la Mina da Conceição, coinciden con el estallido de las huelgas y con el crecimiento de la expresión de la clase trabajadora, en el escenario político nacional, a partir de la región ABC paulista en 1978. El ex presidente del sindicato Metabase cuenta que “en 1978 fue el año en

que la Vale admitió el mayor número de técnicos de nivel medio: gente nueva, con cabeza nueva e ideas nuevas”.

Los estudios académicos que analizan el movimiento obrero brasileño de esa época, están abocados a diversos aspectos del proceso de cambios en la institución sindical: su diferenciación con relación al sindicalismo corporativista dentro de los límites del Decreto-Ley de Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) (Manfredi, 1983; Weffort, 1980; Farias, 1986; Maronni, 1982; Zanetti, 1995); sus diferentes corrientes, sus conflictos y posiciones (Zanetti, 1995; Menezes & Sarti, 1981; Rodrigues, 1991) y su contribución a la democratización de la sociedad brasileña y sus límites (Moisés, 1982; Vianna, 1983; Bocayuva & Veiga, 1992; Zanetti, 1995).

En el primer caso, los diversos autores se refieren a la ruptura del movimiento a partir de 1978, con la vieja institución corporativista, organizada de forma vertical, sin participación de los trabajadores, sustentada con el aporte sindical, con el compromiso de la Justicia Laboral y por una práctica asistencialista. Frecuentemente conocida como sindicalismo *pelego*², su propósito real siempre fue, además de garantizar algunos derechos básicos, amenizar el choque provocado por la lucha de clases.

El llamado Nuevo Sindicalismo tiene su origen en las alternativas que encontró la clase trabajadora para organizarse y buscar salidas frente a la represión de las huelgas y la libertad de expresión, durante el período de la dictadura militar. La efervescencia obrera, que se organiza en un clima de clandestinidad y de informalidad, es una especie de contrapunto, de precio a pagar por el proyecto de internacionalización del parque industrial nacional, promovido por los sucesivos planes de desarrollo, formulados por los gobiernos militares.

En una entrevista en la revista *Cara a Cara*, Luiz Inácio Lula da Silva recuerda la gestación de ese fenómeno social, y menciona que “la confiabilidad conquistada por su sindicato es el resultado de un largo trabajo de 5, 6, 7 años. Por primera vez yo comencé a creer en la palabra” (Silva, 1978, p.8). Zanetti, al referirse a esos tiempos de oscurantismo social, comenta que comenzaron con “trabajo de hormiguita”, o “trabajo en secreto” en la conformación de grupos de fábrica y en articulación de la oposición sindical” (1995, p. 20). Las manifestaciones públicas de oposición sindical se han iniciado, exactamente, en los sectores más dinámicos y en la región más industrializada del país. De allí se irradia ese movimiento.

La expansión industrial de la década de 1970 viene acompañada por innovaciones tecnológicas y transformaciones en los procesos de producción y en la gestión de las empresas: diversificación de tareas, de profesiones, de cargos; cambios en los métodos de control de los procesos y de los trabajadores y mayor burocratización que, como ya mencioné, tiene como ejemplo, el período de expansión de la CVRD. A su vez, la clase obrera, como sujeto colectivo también crece, haciéndose más consumidora y más participativa, a medida que se construye el milagro económico. La eclosión de las sucesivas huelgas a partir de 1978 coincide y contribuye con la

²Del español pellejo. Expresión utilizada en Brasil para tildar de un modo despectivo a los agentes más o menos encubiertos del Ministerio de Trabajo en los sindicatos obreros. (Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4ª ed. Curitiba: Positivo; 2009).

apertura política, constituyéndose en uno de los elementos más importantes del proceso de democratización de la sociedad brasileña.

En su estudio, Moura (2001) cuenta cómo los futuros líderes de la huelga de los mineros de Itabira de 1989, más allá de integrarse a la Vale con una mentalidad nueva, en la que ya no caben los conceptos de Empresa-madre, ni los de colaboración de clase, absorben ideas, fuerza y estrategias de las influencias del Nuevo Sindicalismo, que también se consolida en Minas Gerais. El modelo de organización obrera que se construye en la vecina ciudad de João Monlevade, y que cobra impulso a partir de 1980, es una escuela para las líderes que se fueron a las minas de Itabira.

Moura registra ese momento: “Comenzaron a participar espontáneamente en las reuniones y asambleas de João Monlevade, motivados por el ímpetu idealista de juventud y por la necesidad de ampliación de conocimientos sobre la coyuntura obrera y sindical” (Moura, 2001, p. 39). Y el propio ex presidente del sindicato que lideró la huelga de 1989 comenta que, después de la jornada de trabajo, se iba para Monlevade con un compañero a asistir a las asambleas, aprender y crear vínculos, y que estuvo presente en la época del acuerdo colectivo de los metalúrgicos de la Compañía Belgo-Mineira. Rememora también que allá había participado de reuniones en las cuales se encontraban líderes nacionales del movimiento popular, sindical y pastoral. Más allá de reconocer las fuentes en las que los futuros líderes sindicales buscan soporte para el crecimiento de su formación de la conciencia obrera, esa información pone en evidencia la dimensión del poder de convocatoria social y de movilización que el nuevo movimiento sindical adquiere en aquel período.

Como movimiento que nace de un conjunto de fuerzas no homogéneas como las antiguas corrientes del Partido Comunista Brasileño (PCB), del Partido Comunista de Brasil (PC do B) de grupos trotskistas, de la Acción Católica Obrera (ACO), de la Juventud Obrera Católica (JOC) y de otros movimientos de la Iglesia inspirados en la Teología de la Liberación, el llamado Nuevo Sindicalismo posee algunos elementos distintivos: “es un movimiento de clase, centrado en la autonomía y en la libertad sindical, democrático, de masas, organizado en las bases y, por eso mismo, anticorporativo y no burocrático” (Zanetti, 1995, p. 24).

Obviamente, la caracterización elaborada por Zanetti es solo la construcción teórica de un tipo ideal que permite comparar esta propuesta alternativa con el perfil del sindicalismo *pelego*. Hacer de ella una verdad sería despreciar la dialéctica del movimiento. Primero, porque el Nuevo Sindicalismo nunca fue una entidad o un fenómeno acabado y, por lo tanto, inmutable. Segundo, porque en lo “nuevo” se encuentra la coexistencia real y la combinación histórica con lo viejo, en diversas circunstancias. Tercero, porque al interior del movimiento siempre existieron polémicas en cuanto a posiciones, estrategias y tácticas de los diferentes grupos que construyeron ese proceso. Y por último, es 190 Maria Cecília de Souza Minayo De hierro y flexibles 191 un hecho que esa expresión histórica del sindicalismo brasileño constituye solo una parte y no el todo del movimiento sindical: la que representa su vertiente más avanzada. Álvaro Moisés, al intentar caracterizar ese proceso en aquel momento dice que “la novedad está en que la nueva clase obrera, generada por el reciente desarrollo del capitalismo es capaz de proponer, desde la teoría y en

la práctica, algunas de las soluciones requeridas por los viejos problemas del sindicalismo brasileño” (Moisés, 1982, p. 123). El autor se refiere a la ruptura de la rigidez de la estructura sindical oficial; a la aspiración, por parte del nuevo movimiento, de la autonomía frente al Estado y a las formas innovadoras de organización interna de los trabajadores, en las propias fábricas.

En un impresionante dinamismo histórico, en el corto espacio de tiempo que va desde 1978 a 1983, las diferentes fuerzas políticas e ideológicas existentes en el nuevo momento sindical brasileño se articulan y se diferencian: por un lado, continúan los pelegos; por otro, los reconocidos como combativos. Cada uno de ellos con sus distintas divisiones, como muestra Manfredi (1983). El crecimiento de la organización, el protagonismo innegable, la capacidad de comunicación de la clase obrera, se configura como un movimiento histórico definitivo no solo para los trabajadores, sino para la sociedad brasileña. En 1983 se crea la Central Única de los Trabajadores (CUT), en un Congreso que contó con la participación de 5.000 delegados, que representaban a casi mil entidades en nombre de sindicatos urbanos, asociaciones presindicales, asociaciones de empleados públicos, algunas federaciones y confederaciones (Giannotti & Neto, 1990).

En el estatuto de la CUT que se autodefinió como democrática y de base, son muy fuertes algunas expresiones diferenciadoras de su propuesta con relación al peleguismo: clasista; comprometida con los objetivos inmediatos e históricos de los trabajadores; en busca de la democracia política, social y económica; respetuosa de la libertad de expresión de las corrientes internas de opinión que apunte a la unidad de la clase trabajadora y volcada a una organización de base, de construcción de la libertad y de la autonomía sindicales. En la primera Dirección Ejecutiva Nacional de la CUT, el representante de los trabajadores de Minas Gerais era João Paulo Pires de Vasconcelos, secretario del Sindicato de los Metalúrgicos de Monlevade (Zanetti, 1995), de gran influencia en el nuevo momento histórico vivido por el sindicato Metabase de Itabira.

En Itabira, en 1982 se inicia un movimiento de oposición explícita al sindicato corporativista que se reproducía por más de 40 años. Se crea un grupo fuerte de trabajadores a partir del núcleo que frecuenta Monlevade, formado preferentemente por técnicos, y que se enfrentará a los dirigentes en ejercicio. Los jóvenes combativos (como se autodenominan) comienzan a objetar la total colaboración del sindicato oficial con la empresa. El momento de mayor expresión de su rebeldía se da al discutir los acuerdos colectivos. Un líder de la huelga de 1989 narra: *“Los enfrentamos, rechazamos algunas cosas y descubrimos que, cuando se presentaban en la asamblea, ya habían cerrado el acuerdo con la dirección allá en Río”*.

En 1983, este grupo de oposición sindical conforma una lista para las elecciones de la dirección del sindicato Metabase. Es derrotado, pero consigue cierto reconocimiento por sus posiciones y obtiene una significativa cantidad de votos, asentando así sus bases de legitimidad. A fines de 1986, *“luego de tres años de lucha y organización”* dice el ex presidente, la oposición presenta una lista y sale vencedora, y anuncia cambios fundamentales en las relaciones entre la empresa y los trabajadores.

El momento en el que asume la nueva dirección mereció las pompas del rito de pasaje. En el solemne acto están presentes los representantes de la izquierda y del nuevo sindicalismo, lo que indica la articulación del sindicato *Metabase* con nuevas alianzas políticas y su sintonía con el proceso de democratización vivido por el país. Allá están, entre otros, João Paulo Pires de Vasconcelos, ya en aquella época, diputado federal por el Partido de los Trabajadores (PT); Sinval Bambirra, ex presidente del sindicato de los textiles de Minas Gerais, destituido por el régimen militar en 1964 y Virgílio Guimarães, también diputado federal por el PT (Moura, 2001). Pero están presentes también, el entonces Presidente de la CVRD y el Superintendente de las minas en Itabira. La representación de la Compañía en la ceremonia es interpretada de dos maneras por los trabajadores. Algunos la entienden como una forma de honrar al grupo que entra. Otros explicitan su recelo de que la empresa estuviera comenzando, ya desde el inicio de la nueva gestión, su vieja táctica de aproximarse para cooptar.

En la solemnidad que conmemora la asunción de los dirigentes sindicales de oposición, algunos discursos de los protagonistas y de los invitados son emblemáticos y fueron documentados por Moura (2001). El electo presidente del sindicato se refiere, por ejemplo, a la necesidad de que la CVRD se comprometa con la redemocratización del país y el respeto por la “democracia que viene de las bases” en un momento histórico en el que los empleados marcaron su voluntad de cambios. Sinval Bambirra, utilizando el mote siempre repetido a los trabajadores de que la “Vale es de todos los brasileños y, por lo tanto, también de los trabajadores”, apela a la necesidad de que la empresa permita la participación de los obreros en su administración, punto incorporado a la plataforma de campaña de la dirección que estaba asumiendo. El diputado João Paulo, más allá de comentar la necesidad de recomponer las pérdidas del poder adquisitivo de los trabajadores en tiempos de inflación galopante, denuncia los movimientos, al interior del Estado y de grupos empresariales, en pro de la privatización de la CVRD.

Observar el sentido del lenguaje usado en los discursos, en ese evento, resulta importante para evidenciar el cambio de tono y de perspectiva de la nueva propuesta. Esta sale del círculo cerrado de la mera discusión de recomposición salarial y de los límites del Decreto-Ley de Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT), para alcanzar las olas revueltas de los profundos cambios socioeconómicos y políticos que el país está viviendo en ese momento histórico. Y entra en sintonía con los procesos que agitan las entrañas autoritarias de la sociedad brasileña, expresando el anhelo de libertad y de participación, a pesar de una situación económica recesiva. Desde el punto de vista del capital y de las clases dirigentes, ya se preanuncian, como salida, profundos cambios estructurales en las formas de organizar la producción, el trabajo y el Estado. Este rumor está presente en lo dicho y en lo no dicho en la asunción de la primera lista electoral del Nuevo Sindicalismo en Itabira, el 15 de diciembre de 1986.

Una de las primeras medidas tomadas por los dirigentes, en 1987, es la creación de un periódico oficial *O Metabase*, con una tirada de 5.000 ejemplares. Este periódico, que aún existe, comienza a transmitir información de interés para los

trabajadores, que incluye desde la crítica a las relaciones corporativas, hasta orientaciones sindicales y llamados a la participación. También, desde el inicio, el periódico publica regularmente noticias sobre las relaciones y negociaciones con la empresa, la actuación del gobierno, las políticas sociales y gubernamentales y la situación de los trabajadores en Brasil y en el mundo. Así, según el ex presidente sindical que lo funda, el periódico se crea con el fin de servir como un medio de explicitar conceptos fundamentales para la profundización y la penetración de las ideas del Nuevo Sindicalismo, en el medio obrero. Pero este periódico tiene también la pretensión de dirigirse a la sociedad, pues *O Metabase*, más allá de distribuirse en todos los lugares de trabajo, desde su origen, se envía a reparticiones públicas y a diversas instituciones.

Al iniciar la nueva forma de actuación prometida en la campaña, la dirección sindical mapea las insatisfacciones de las bases trabajadoras para ponerlas en discusión en las negociaciones del acuerdo colectivo, ya a inicios de 1987. Las reivindicaciones no se reducen a demandas económicas, aunque más que nunca continúan siendo fundamentales, por el acelerado proceso inflacionario en la coyuntura económica del país. El listado de 39 ítems incluye cuestiones de organización y de condiciones de trabajo como, por ejemplo, exigencia de un relevamiento y reasignación de los trabajadores desafectados de sus funciones, creación de una comisión paritaria para la discusión de los problemas de los obreros en los lugares de trabajo, revisión de planes de cargos y salarios, gratificación por productividad, licencia premio de 90 días cada cinco años, entre otras.

Desde el punto de vista social, las reivindicaciones presentan mejoras en la asistencia médica, extensión de ese beneficio a jubilados y dependientes; reembolso del 100% de los gastos médicos, hospitalarios y odontológicos; reembolso del 100% de los gastos en educación de los empleados y de sus dependientes, desde el jardín maternal hasta la enseñanza superior. Según la ética de los nuevos dirigentes sindicales, las pautas para el acuerdo tienen que reflejar los reales intereses de los obreros. Por esa causa, pasan a ejercer una presión más directa, más fuerte, mejor calificada sobre la CVRD que, a su vez, va aprendiendo a convivir con un clima de mayor democracia en el país y debe internalizarlo, también, en las relaciones sociales de producción.

En el proceso de fortalecimiento del movimiento de los trabajadores se introduce otra innovación. Por primera vez se articulan todos los sindicatos representativos de las categorías y unidades de producción de la CVRD en el país, por medio de una organización que se denomina, en aquella época, CUT-Vale (Central Única de los Trabajadores de la Vale). El nombre "CUTVale" no tiene nada que ver con la naciente Central Única de los Trabajadores del ámbito nacional, la CUT. Constituye una terminología interna, creada a partir de una coyuntura favorable a la articulación del movimiento de ese segmento de trabajadores. Moura (2001) comenta que la cohesión intersindical sorprendió a los dirigentes de la Compañía por su ineditismo y su consenso en la presentación de las propuestas.

En el acuerdo de 1987, la empresa solo dio respuesta a algunas de las reivindicaciones a cargo de los nuevos líderes sindicales, frustrando a los trabajadores. Sin embargo, es importante también el ejercicio de la articulación y de la negociación

que realmente se inaugura. Desde el punto de vista económico, los dirigentes de la empresa argumentan dificultades en los negocios internacionales y una gran deuda contraída en función de la instalación del Proyecto Carajás, en el estado de Pará, como disculpas para no dar respuesta a las demandas planteadas. Esto hace que el reajuste pedido del 92% (necesario para recomponer las pérdidas provocadas por la inflación) haya recibido una contrapropuesta de solo el 50,4%. La insatisfacción generada por el endurecimiento de la posición de la empresa dio lugar a una iniciativa planteada por el sindicato y aceptada por la asamblea, de que los trabajadores se mantengan en “estado de alerta”. Esa decisión apuntaba a valorizar la discusión colectiva y a comprometerlos con las decisiones, pero en ningún momento significó una apertura de la Vale para hacer mayores concesiones.

El hecho de que ese segmento de trabajadores haya obtenido una conquista parcial de sus reivindicaciones, sin modificar el ajuste salarial a pesar de una mayor combatividad de los sindicatos, se corresponde con lo que sucedía con la clase trabajadora en todo el territorio nacional. La insatisfacción era muy intensa en el país entero a causa de la hiperinflación que consumía el poder adquisitivo de los asalariados. Por tal razón, la CUT y la CGT prepararon en conjunto una huelga general de protesta, que se produjo en agosto de 1987. Los dirigentes del Metabase se comprometieron con la propuesta de las centrales obreras, esperando hacer de la paralización de sus actividades, una manifestación pública de solidaridad entre los trabajadores de Itabira y los de todo el país. También tienen la intención de demostrar su inconformidad con la política de ajuste salarial de la CVRD.

Se realiza una asamblea en el sindicato Metabase cinco días antes, preparando a los trabajadores para la huelga general. En esa reunión, según el ex presidente del Metabase, cerca del 90% de los obreros que se presentaron votaron a favor de la paralización (Moura, 2001). Sin embargo, el día fijado por las centrales obreras, solo el 35% de ellos adhiere a la movilización. El ex presidente del Metabase relata su perplejidad frente a la situación: *“lo que sucedió en esa huelga general fue un ensayo y fue una lección para nosotros como dirigentes. A la asamblea del sindicato se presentó el 90% de los trabajadores, el 89% votó a favor y, en la hora H, solo el 35% participó. Esto nos dejó más cautelosos con los trabajadores. Aprendimos que teníamos que preparar y articular mucho más”*.

En realidad, la huelga presenta pocas adhesiones y no compromete la producción, a pesar de haber causado recelo en los dirigentes de la empresa que envían representantes de la oficina central para seguir los acontecimientos en Itabira. En este caso también hay una notoria vigilancia policial en la ciudad y en los espacios de producción de la Compañía. Pero no se producen enfrentamientos. El saldo más importante de esa paralización parcial de 1987 es que pone en evidencia la vulnerabilidad de la organización de base de los mineros. Y a los líderes sindicales les revela, con mucha claridad, la necesidad de invertir más, tanto en la formación de la conciencia obrera en las propias minas, como en estrategias y tácticas de articulación y de mayor convicción, en el caso de planear otra huelga.

A partir de entonces, las movilizaciones y reuniones en los lugares de trabajo se multiplican. En 1988, por decisión de la asamblea, el sindicato Metabase se afilia a la CUT. Y en una dinámica de profundización de la conciencia de derechos y de

apertura al proceso nacional de democratización, simbolizado en la Constitución Ciudadana, *los hombres de hierro* (Minayo, 1986) logran alcanzar un nivel de organización que antes les parecía imposible: preparar, declarar y mantener por cinco días, una huelga que moviliza cerca del 90% de su agrupación. Esa historia es la síntesis, la cima y el desenlace de un movimiento localizado de organización obrera, fuertemente articulado y sintonizado con el contexto de la clase trabajadora nacional.

Tal amplitud de horizontes demuestra el grado de madurez que ese segmento obrero llega a alcanzar al crear una organización, al mismo tiempo politizada y sintonizada con las bases mineras. Luego de cuatro décadas de un sindicalismo corporativo y colaboracionista, la huelga de 1989, ante todo significa decir basta a la tutela del Estado y a la ideología impregnada en el estereotipo de la Vale-madre.

No obstante es necesario advertir algunas contradicciones cruciales que el movimiento obrero presenta en aquella época y cuyos resquicios pude percibir en esta investigación. En primer lugar, aunque se haya producido una participación masiva, *“el trabajador mostró que unido podía conseguir algo”* (como menciona uno de los participantes). Ciertamente la base de los obreros necesitaba mucho más tiempo y ejercicio de negociación para consolidar una cultura de verbalización de sus intereses y de creencia en su poder de reivindicación. El miedo continuó muy presente entre ellos, como un fantasma del pasado que no fue totalmente exorcizado. Esto se manifiesta, al igual que en la huelga de 1945, en la dificultad que tienen los trabajadores para referirse a su participación. Aunque explícitamente consultados sobre el tema, pocos son los que discurren sobre él, como si los ojos y los oídos de la autoridad mayor aún pudiera punir su libre expresión.

Uno de los entrevistados se refirió al hecho de que la participación haya sido colectiva. Otro habló de las represalias que alcanzaron a los líderes en el período poshuelga. *“Nosotros sabemos que el perjuicio que la huelga le trae al trabajador, normalmente son los despidos. Pero el trabajador, cuando entra en ese movimiento está, de cierta forma, avisado y sabiendo lo que puede suceder”*. El tercero, el único que fue más explícito, se refirió a cómo, durante los días de paro, él y un grupo de compañeros, previendo que serían despedidos, planearon su salida. Habían participado también en el movimiento de la huelga general decretada por la CUT y la CGT en 1987. Conociendo el nivel de autoritarismo de la dirección de la Vale, hicieron un pacto de mutua solidaridad y previeron la idea de una empresa metalúrgica, a partir de sus especialidades. Sin embargo, tal desenlace, según los entrevistados, fue una excepción. Al combinar su testimonio sobre la poshuelga con el movimiento de vaciamiento de la fuerza de trabajo, uno de los líderes del movimiento comenta la situación de desventaja que, desde entonces, se intensifica para los obreros:

A partir de allí hubo mucha presión sobre determinados trabajadores que participaron de la huelga. Vino lo que había sido garantizado por la Constitución del 88: la jornada de seis horas. La mayoría que salió se fue a trabajar por cuenta propia, porque si se hubiese creado la empresa habría sido hasta bueno, porque crearía también más empleo. Solo que no fue así. Muchos tienen ahí un proceso de reintegración y ya ganaron en todas las instancias y la Vale está queriendo proponer un acuerdo con ese personal,

pues, ellos tenían estabilidad sindical y, de esta forma, despido, en aquel período, era ilegal. Otros se compraron un auto para trabajar por cuenta propia. Muchos quedaron marginados porque no consiguieron empleo. Otros consiguieron empleo en otra rama, y algunos se compraron un camioncito, una “van”, para trabajar por cuenta propia.

Los dirigentes sindicales, electos en 1986, fueron reelectos y se mantienen al frente hasta 1997. Sin embargo, el fuerte y profundo movimiento de cambios en las formas y relaciones de producción creó un camino lleno de escollos para el Nuevo Sindicalismo. Yo no caracterizaría lo que pasó desde entonces como una vuelta al pasado, sino como un período de perplejidad, en el que los instrumentos a disposición de los trabajadores pasan a ser insuficientes para dar respuesta a los desafíos planteados. En realidad, la huelga de 1989 no podría repetirse nunca más bajo las mismas circunstancias en las que se produjo, según la opinión del ex presidente del sindicato de la época.

La visión de este líder del movimiento encuentra eco en el análisis que Rodrigues (1999), uno de los más antiguos estudiosos del movimiento sindical, elabora bajo la óptica de la vasta bibliografía internacional. El autor destaca una “desindicalización” en los países industrializados que va de a poco extendiéndose por toda la periferia:

Lo que en la década de 1970 parecía ser una crisis que alcanzaba al sindicalismo de algunos países y no de otros, fue adquiriendo, en la década de 1980, el carácter de declinación, a medida que el tiempo transcurría y el sindicalismo, en un número creciente de países, no encontraba respuestas satisfactorias para poner fin a la persistente reducción de sus afiliados y de los espacios que había conquistado luego de la Segunda Guerra Mundial. (Rodrigues, 1999, p. 21)

Al evaluar las causas del retroceso del sindicalismo, Rodrigues hace una diferenciación entre factores políticos y económicos. Argumenta que, cuando hay una crisis provocada por elementos de orden político-institucional, tales como estrategias empresariales antisindicales, burocratización de las organizaciones, incapacidad de los líderes sindicales, avance de gobiernos hostiles, legislación antisindical, parte de las pérdidas en las tasas de sindicalización puede ser recuperada. Sin embargo, cuando la declinación se relaciona con alteraciones en la economía, en la tecnología, en el mercado de trabajo o en la estructura social, las perspectivas de recuperación de la institución tienden a ser negativas.

En realidad, el sindicalismo empresarial, como el de los mineros de Itabira, cuyo auge se da a fines de la década de 1980, va llegando a su fin junto con el modelo fordista/taylorista de organización del trabajo y, con él, un tipo de trabajador que también se apoya en el sindicalismo de masas.

En Itabira, donde la vigencia del corporativismo y el clientelismo, como forma de relaciones entre capital y trabajo, se implementa desde los inicios de la constitución del segmento obrero, el Nuevo Sindicalismo solo tiene tiempo de insinuar sus premisas. El ejemplo más palpable de la declinación de esta forma de organizar,

movilizar y reivindicar es exactamente el hecho de que la dirección del Metabase, que consigue liderar la huelga, es la misma que continúa denunciando los cambios de la “era de las incertidumbres”, resistiéndolos, pero también participando de su construcción. Como refiere Rodrigues: “Las respuestas del sindicalismo no son solo determinadas reacciones automáticas a mutaciones en el ambiente, sino que derivan también de transformaciones que se dan en los sindicatos en tanto organizaciones” (1999, p. 260), lo que se vincula con la complejidad de las transformaciones de un momento histórico más amplio y también de la cultura organizacional (Cardoso, 1999).

La continuación de esta historia de cambios profundos la describiré en el próximo capítulo. Para concluir esta parte, es necesario decir que, dentro de las condiciones dadas, los mineros de la Vale en Itabira registraron, en su propia historia y en la saga de la clase trabajadora brasileña, la medida de su fuerza y la demostración de su poder de organización. El alcance de sus horizontes y la capacidad de articulación de los mineros demuestran el grado de madurez que el movimiento fue capaz de alcanzar, creando un movimiento, al mismo tiempo politizado y sintonizado con las bases mineras. ¿Podrían haber avanzado más? La historia no se escribe con deseos e intenciones. No es posible desconocer, después de cuatro décadas de un sindicalismo corporativo y colaboracionista, que la huelga de 1989, ante todo, significa decir basta a la tutela del Estado y una profunda fisura en la mentalidad obrera local que rendía culto a la Vale-madre.

Las inexorables estrategias de reestructuración productiva, que a partir de entonces se intensificaron, se encargarán de no permitir la repetición de enfrentamientos como el que fue narrado aquí. Como comenta el ex presidente del sindicato de la época: *“La huelga se produjo en la hora cierta y en el momento justo. No voy a menospreciar mi trabajo y a mis compañeros del sindicato. Fue un trabajo de dos años de concientización y de movilización. Pero fue una de las últimas huelgas en la época del auge de la CUT. Se produjeron aquellas huelgas de Contagem, Monlevade, San Pablo. Yo evaluo que cerramos con llave de oro”*.

El debilitamiento de la capacidad de representación de los intereses de los trabajadores, observado en el sindicato Metabase y en el movimiento sindical en general, se produce también en el escenario de la sociedad brasileña. Ese escenario de impotencia para proponer un proyecto inclusivo, a favor de las clases trabajadoras, se configura como una despolitización del discurso social en favor del fetiche económico. Desde entonces, se ha producido una real reducción del espacio público de expresión colectiva, una desinstitucionalización del poder del Estado-nación en favor del mercado globalizado y, también, una pérdida de referencia de los movimientos sociales y sindicales. Por lo tanto, solo el futuro dirá si en la historia de los obreros de la Vale ocurrirán otros momentos tan fuertes de manifestación de su poder colectivo como los que fueron construidos en la segunda mitad de los años ochenta.



Capítulo 8

La era de la inseguridad y del miedo

Decretado el Plan Collor, su primera incidencia sobre los trabajadores de la CVRD se da por medio del programa de vaciamiento de la máquina¹. Es importante decir que, en aquella época, tal estrategia abarcó a todas las instituciones federales, constituyéndose en un prerrequisito de la política neoliberal que pregonaba el Estado mínimo. Desde inicios de los años noventa, para los trabajadores de la Vale, esto significó varios planes de retiro voluntario e involuntario, vividos de un modo diferente por los mineros que, en Itabira, a comienzos de la década, eran exactamente 4.189, según información de los archivos de la empresa.

Al mirar la lista del personal ocupado directamente en la producción mineral en la Vale, año por año, desde 1970 (Silva, 2002) se observa que en 1979 hubo un pico en las contrataciones, la fuerza de trabajo alcanzaba a 5.150 empleados. Desde entonces, el colectivo directamente empleado por la empresa ha ido disminuyendo progresivamente, llegando actualmente a 1.638. Los motivos para tal caída en el número de empleados son varios, siendo los más importantes, los cambios de orden tecnológico, de organización del trabajo y un fuerte control sobre la relación hombre/productividad.

Vaciamiento de la fuerza de trabajo

En 1990, la dirección de la CVRD comienza a ejecutar el Plan Collor, con la estrategia gerencial de sustituir al superintendente de las minas, que estaba en Itabira cuando se produce la huelga de 1989. En su lugar, nombra a una persona con experiencia de gestión en minería, pero proveniente de otra unidad de la Compañía, que era desconocido por los trabajadores y sin vínculo con la ciudad (Silva, 2002). Al haber asumido su cargo poco tiempo después del mayor conflicto laboral vivido en la empresa, muchos obreros y muchas personas de la ciudad interpretaron que la principal tarea atribuida al nuevo superintendente sería la de restablecer la disciplina sobre la base de la colaboración de clase, dinámica reproducida por más de 40

¹Es muy importante recordar que esa reducción del personal empleado en el servicio público, principalmente en el ámbito federal, alcanzó a todas las actividades y todas las carreras, desde las estatales hasta las instituciones de bienestar social y de infraestructura. Se crearon nuevos dispositivos diferenciadores entre carreras típicas del Estado, instituciones reguladoras, y otras que no necesariamente deberían permanecer en el Estado, sino que podían transformarse en organizaciones sociales de interés público. Estos tiempos de reforma organizacional del Estado brasileño atravesaron toda la década de 1990.

años y que finalmente fue rota. En realidad, su papel fue ese también, pero incluyó dimensiones mucho más ambiciosas, que apuntaban a realizar una transformación radical en las relaciones de producción y de los procesos de trabajo en la minería.

A poco de iniciar su gestión, este superintendente contrata a una empresa de consultoría para dimensionar el cuadro necesario de mano de obra y, en consecuencia, proponer el tamaño del vaciamiento. En todos los sectores, los obreros pasan a convivir con varias auditorías sobre los diversos niveles que componen el proceso y la organización del trabajo. En su estudio La tercera Itabira, Silva comenta algunos detalles de ese momento histórico y cuenta que entre los empleados se disemina la expresión “icuidado con el yacaré! Te puede agarrar” (Silva, 2002, p. 69) refiriéndose a la amenaza inminente de despido que ronda en el colectivo de trabajo. Uno de los entrevistados, técnico en electroelectrónica, también se refiere a esa época. Comenta que vino un grupo de japoneses que medía todo, cronometraban cualquier porosidad que los trabajadores presentaran en el uso de su tiempo: *“hoy el control del tiempo es violento. Esto lo realizó la empresa contratada. Nosotros mismos ayudamos, fuimos llamados a hacer esto, a acompañar la marcación del tiempo. En el sistema antiguo había control, pero el trabajador no es bobo, él ponía un tiempito de más, nadie es de hierro”*.

Bajo la égida del plan Collor se desarrollan cuatro planes de retiro voluntario (PRV), que a medida que transcurren, disminuyen los beneficios ofrecidos para la salida de los trabajadores. Este programa, en realidad, apunta a cubrir múltiples objetivos: más allá de reducir el número de empleados, retira a los trabajadores más antiguos del cuadro de personal, elimina resistencias a un nuevo modelo de organización del trabajo, tiende a admitir a futuros empleados con salarios más bajos e implementa nuevas formas de contratación por tercerización. Una de las estrategias pretendidas en la aplicación de los PRV es revestir de características no traumáticas la reestructuración de la subjetividad de clase. Pretende, pues, sumar al objetivo de la reducción del costo salarial, un campo de incorporación de nuevas habilidades cognitivas y comportamentales exigidas por la propuesta actual de acumulación capitalista, suprimiendo así la memoria del trabajador colectivo. Por eso, además de los empleados con más tiempo de servicio en la empresa, son blanco del retiro o “purga” aquellos considerados “problemáticos” por los jefes inmediatos, según la expresión de un entrevistado. Para estos últimos, no está prevista una compensación financiera. El clima de “miedo, inseguridad y desinformación” que, desde entonces, toma cuenta de los diferentes ambientes y de la vida de los empleados es señalado por todos los entrevistados en esta investigación. Ese clima sirvió, entre otras finalidades, para apresurar las decisiones y aumentar la eficacia de la acción del vaciamiento.

Entre los trabajadores, al comienzo, hay un sentimiento ambiguo con relación al proceso. Por un lado, el programa de vaciamiento se presenta como una “opción” y “una propuesta que ofrecía ventajas”, y por eso, los dirigentes locales de la Compañía esperan la adhesión. Por otro lado, corre un rumor con informaciones encontradas sobre la posibilidad inminente de que las personas que no se adhieran pueden ser forzadas al retiro contra su voluntad. La respuesta patrón que los jefes proporcionan frente al miedo y la inseguridad que ronda por las mentes de cada uno y a los grupos

que los procuran, es que “no podemos dar garantías de sostener el empleo de nadie”. Incluso porque los jefes también estaban bajo amenaza.

El proceso de vaciamiento resulta más complejo que lo que se presenta a simple vista, y alcanza a los trabajadores en diversas situaciones: 1) aquellos que se retiran con incentivos y a los cuales les interesa irse de la compañía, porque tienen otros intereses en vista; 2) aquellos que, incluso sin planes de retirarse, con el ofrecimiento de algunas ventajas, los incentivan a anticipar su proyecto de jubilación; 3) aquellos que, contra su voluntad son forzados a salir por “ineficiencia técnica o disciplinaria”.

En el primer caso, el ejemplo más claro es el del grupo de trabajadores especializados que, por miedo a ser despedidos por haber participado en la huelga general de 1987 y después, de la huelga de 1989, crean una empresa metalúrgica. Formaban un colectivo de 40 obreros y, en realidad, solo dos de ellos terminan siendo despedidos a causa de la militancia huelguista. Aun así, crean la empresa, la cual desarrollan mientras continúan trabajando en la Vale. Los que siguen en la Compañía después de la depuración de la huelga de 1989, luego de la jornada de trabajo en las minas suplantando a sus compañeros para lograr llevar el emprendimiento adelante. Estos son los primeros que se suman al PRV y su empresa de medio porte hoy tiene entre sus clientes a la propia Compañía Vale do Rio Doce. Uno de estos ex obreros cuenta cómo fue elaborada la idea de su negocio:

Al entrar por segunda vez en huelga vino en seguida la desconfianza de que después seríamos despedidos. Con esto nació allá en el Valério, sentados en el pasto, la idea de proteger a quien fuera despedido. Y la primera idea que surgió fue que lo garantizaríamos a través de cuotas de cada uno de los que estaban allá. La sumatoria de las cuotas debería equivaler al valor del salario que esa persona estaba recibiendo y sería garantizado por un año. Ahí el [nombre del compañero] dijo lo siguiente: “estamos dando el pescado, ¿vamos a enseñar a pescar? Vamos a crear una empresa y el que sea despedido, va a trabajar allá”. Ahí fue creada la empresa. De nuestro grupo, dos llegaron a ser despedidos, al final no fue despido porque hubo un acuerdo. Cuando dos años después, en 1991, la Vale dio aquel plan de incentivo para desvincularse, entramos en el plan y salimos. Ya hacía dos años que la empresa estaba en actividad.

El relato de este trabajador muestra, por un lado, la conciencia del alto riesgo que corrían los obreros al asumir la huelga, por el tradicional autoritarismo de la Vale en el trato con sus empleados. Los dirigentes nunca previeron la posibilidad de un tipo de respuesta que llegara a consumarse. El temor fue tan fuerte que llevó a algunos trabajadores a anticipar las punitivas previstas. Por otro lado, la decisión tomada por el grupo pone en evidencia uno de los posibles lados beneficiosos del proceso de vaciamiento que, sea por el pretexto de la huelga, o por la explícita justificación de la reestructuración productiva, comienza a producirse: empleados que se transforman en emprendedores. Sin embargo, según uno de los entrevistados, hoy dirigente sindical, “eso fue una excepción”.

El segundo tipo de retiro, el “incentivado”, más allá de la reducción de puestos de trabajo, pretende atender a dos precondiciones del proceso de reestructuración

productiva: disminución de los costos de producción a partir de la posibilidad de contrataciones con salarios más bajos; y creación de un colectivo de trabajo dispuesto a cambios muy profundos a los cuales, los más antiguos, formados en otro marco ideológico-disciplinario, supuestamente no estarían dispuestos a realizar. Uno de los actuales supervisores comenta que “*la empresa adoptó varios programas de retiro con incentivos, buscando oxigenar, depurar el personal*”. El actual Gerente General de las Minas, al referirse al momento que antecede a la privatización, menciona:

En la etapa de la privatización se jubilaron muchas personas. Aquellas que entraron en la época del proyecto Cauê se fueron todas. Entraron personas nuevas, más escolarizadas, tenemos personas con nivel secundario hasta terciario como operadores. No es que las personas en el pasado fuesen malas, eran muy buenas y cumplieron su papel perfectamente. Pero hoy el nivel de formación escolar de las personas, de comunicación, de participación, el crecimiento humano hoy es completamente otro.

Este tipo de retiro que ofrece condiciones seguras para los empleados pasa a ser apodado por los trabajadores como “*sopón*”², refiriéndose a un proceso fácil, ameno, sin sustos, de ganar sin trabajar, situación que nunca habían imaginado antes en la vida: “*A él le están dando una sopa*”. Cuenta una empleada que se desempeñaba en el área de Recursos Humanos y que se retiró en esta época: “*Cuando se hace el primer “sopón”, ellos dieron incentivos para quien se retirara. Más allá de dar una buena cuantía, proporcional al tiempo trabajado, prometieron mantener además la asistencia médica como si ellos fueran activos y los reajustes salariales. O sea, el reajuste de la jubilación y la parte de la Valía, reajustada como si ellos fueran activos*”.

Sin embargo, en la idea del “*sopón*”, se incluye también un significado peyorativo de envejecimiento personal, anticipado por la Compañía, en el mismo sentido que popularmente se habla de alguien que se jubila: “*fulano se puso el pijama*”. Por eso, entre los que se incluyen en ese proceso, algunos ven ventajas, pero otros cuentan que pasaron por un gran sufrimiento y depresión, sintiéndose discriminados.

“Yo me sentí empujada, pateada, es decir, están pagando caro para librarse de mí; porque la intención de la empresa era echar al personal con salarios más altos, para reponer con salarios más bajos”, dice una empleada del sector de recursos humanos que recibe el incentivo en aquella época. Las entrevistas con jubilados que se retiraron en estas circunstancias dejan entrever que, frecuentemente, la salida no constituía un proyecto en aquel momento de sus vidas y algunos, a pesar de los incentivos recibidos, consideran traumático el proceso que enfrentaron. Muchos estaban inseguros sobre qué posición adoptar, temiendo lo peor: “Ellos me dijeron, ‘si te querés jubilar, jubilate, si no querés, no te jubiles, pero nosotros no podemos garantizar nada, porque el gobierno está exigiendo un cambio drástico’. Ahí, yo, con miedo me jubilé” (técnico de minería). Las expresiones de resentimiento de varios

²Sopón (sopão) proviene de la expresión brasileña “dar sopa”. Entre sus diversas acepciones puede referirse tanto a ofrecer facilidades para ser robado o engañado, como a algo que existe en abundancia, pudiéndose adquirir o alcanzar con facilidad. (Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4ª ed. Curitiba: Positivo; 2009).

ex empleados, incluso compensados financieramente por su retiro, reafirman la idea de que no es solo el salario que une al trabajador a su estatus de empleado: el ambiente de convivencia, las amistades allí construidas, el reconocimiento de los pares y el propio sentido de la profesión y del trabajo como vocación constituyen gratificaciones simbólicas fundamentales y fundantes.

En ese segmento hay, sin embargo, muchas personas que se fueron y no se quejan. Los beneficios ofrecidos, en aquella época, los convencieron. Los que participaron del primer plan recibieron: un salario por año trabajado, hasta un máximo de 25 años, promesa de pago del tiempo faltante hasta la jubilación y por parte de la Fundación de Previsión Valia³ que complementaba de forma corporativa los salarios de los empleados para que, una vez retirados, tuvieran el mismo nivel de ingresos que cuando estaban activos. Los planes posteriores disminuyeron los incentivos, de forma progresiva.

En esa situación de retiro inducido, los empleados de todos los niveles y escalafones jerárquicos abandonan la empresa: ingenieros, administradores, médicos laborales, técnicos y, sobre todo, operadores y del área de mantenimiento de las minas. La empresa invierte también en un programa de preparación para la jubilación, que busca transformarla en un proceso menos traumático para los obreros que redujeron su vida al mundo del trabajo.

En las entrevistas, se relatan también algunos casos de personas que continuaban en la Compañía y que, según la legislación laboral, ya estaban en condiciones de retirarse. En cuanto a esas personas, la información es confusa. Algunos se quejan de que los obligaron a irse sin recibir ningún incentivo, pues legalmente la empresa podía desvincularlos sin indemnización. Pero otros afirman que varias personas consiguieron obtener ventajas, incluso en esas circunstancias, "*gente importante de la Compañía o protegida, recibió esa recompensa*". Mito o realidad, esos casos forman parte de la historia que sufrieron por el vaciamiento del plantel de trabajadores de la CVRD.

Para los trabajadores retirados, en su mayoría, aun en plena capacidad productiva y con hijos en edad de formación, la salida significa también tener que tomar nuevas decisiones para dar continuidad a su vida laboral. Los destinos posjubilación anticipada pasan a ser de los más diversos: unos comienzan a trabajar por cuenta propia; varios se juntan en pequeños negocios; otros compran terrenos o campos en los alrededores de la ciudad y retoman antiguas raíces y experiencias como agricultores; algunos reinician su vida como empleados de pequeñas empresas metalúrgicas, de construcción civil, comerciales, con salarios tres o cuatro veces menores del que ganaban y, por último, están aquellos que volvieron a ejercer actividades en la Compañía Vale do Rio Doce. Ese retorno, sin embargo, se produce en dos

³En aquella época, la Fundación Valia realmente complementaba el salario de los trabajadores, mediante el pago de un porcentaje de los ingresos mensuales de los trabajadores en la nómina salarial. Hoy el porcentaje sigue recaudándose, pero la Valia ya no completa el salario de los trabajadores activos. El modelo actual corresponde a un ahorro individual en el que el trabajador recauda en una cuenta personal lo que recibirá a partir de las inversiones administradas por el fondo de pensiones y jubilaciones.

situaciones distintas: algunos, en mejores condiciones técnicas y financieras, crean pequeñas empresas de prestación de servicios que pasan a ser contratadas en un proceso de intensificación de las tercerizaciones, y la mayoría vuelve como mano de obra de empresas tercerizadas, dado que esa forma de incorporar a los trabajadores al proceso productivo de la minería gana fuerza e intensidad a partir de esa época.

La tercera forma de vaciamiento del plantel de personal en la CVRD es el de los retiros involuntarios. Esta modalidad, dolorosamente recordada por quien la sufrió, es justificada por los trabajadores que continúan en la empresa, por dos razones frecuentemente combinadas: “ineficiencias técnicas” y “razones disciplinarias”. Los retiros involuntarios provocaron mucha confusión, padecimiento, indignación, revuelo y reacciones entre los trabajadores. En realidad, la simple posibilidad de ser despedido, de ser víctima de un “plumazo de los jefes”, conforma una situación de inseguridad que alcanza a todos los empleados en todos los niveles jerárquicos de la Compañía en esta etapa de cambios.

Las razones técnicas mencionadas configuran un abanico amplio de interpretaciones: establecen juicios sobre funciones dispensables para la empresa y, también, una lógica de tercerización de actividades. En el primer caso, uno de los entrevistados, operador de equipos en la usina de concentración, que permanece en la empresa, se refiere de este modo: *“Algunas personas fueron echadas justamente por ineficiencia técnica. ¿Qué sería esa ineficiencia? Había empleados que estaban en la Compañía con excelente salario y ¿qué hacían? Servían cafecito”*.

Para ejemplificar la segunda situación, presento con un poco más de detalle los argumentos de un obrero de mantenimiento al que se le aplicó el retiro involuntariamente. Una gran parte del sector en el que trabajaba fue tercerizado. Su testimonio da cuenta no solo del clima de terror en el que se vivía ese proceso, sino principalmente pone en evidencia la exacerbación de los conflictos internos que siempre existieron en las relaciones sociales de producción de la Vale y que se profundizaron en el momento de la transición:

Cuando Fernando Collor de Mello llegó a la presidencia de la república, tuvo la idea de vaciar la máquina administrativa de las empresas estatales porque estaba muy abultada, había muchos ingenieros, muchos técnicos, todos haciendo nombre por encima de la masa que está acá abajo produciendo. El vaciamiento vino y fue general: si había demasiados empleados en el área, había que sacarlos; si había ingenieros de más, había que sacarlos; si había demasiados técnicos, había que sacarlos. Había que hacer un vaciamiento de arriba hacia abajo. Mire lo que ellos hicieron: tenían miedo e hicieron mucha presión sobre nosotros, los ingenieros grandes sobre los medios y ellos sobre los pequeños, los técnicos, los supervisores sobre nosotros. Todos los días había reunión, presión para producir, presión para producir, si no producíamos más, nos quedábamos afuera, con o sin indemnización.

Las palabras de este obrero representan los relatos de varias personas en la misma situación que repiten la expresión: *“fue la época de la incertidumbre y de la inseguridad”*. La espada de Damocles se posaba sobre la cabeza de todas las categorías profesionales. Se

despiden empleados de los escalafones más altos del proceso productivo, lo que raramente había sucedido en épocas anteriores. En este último caso, los despidos se justifican porque la reforma pretende disminuir las jerarquías y supervisiones, consideradas excesivas, y sustituirlas por un modo diferente de organización de la producción.

Para varios de los entrevistados, sin embargo, el sufrimiento de ese tiempo de crisis no alcanza a todos por igual, sino que privilegia negativamente a los trabajadores del nivel operacional. Si existen criterios objetivos para el retiro, no se corresponden con las percepciones y los sentimientos de las personas que en aquella época ocupaban los puestos de trabajo en los escalafones inferiores. Para ellos, la sensación es que, como siempre sucedió en la empresa, prevalecen razones subjetivas para su exclusión: indiferencia con relación a su contribución y a sus necesidades o algún tipo de mala voluntad o persecución por parte de los jefes. La elección de los que tuvieron que irse contra su voluntad, en comparación a los que se quedaron, es interpretada, por varios de ellos, como fruto del “poder del plumazo” de los superiores inmediatos.

Ocurre de hecho, como ya referí, que las personas en puestos de trabajo menos especializados y que ocupan escalafones inferiores en la jerarquía son mucho más vulnerables al proceso de vaciamiento, ya sea por los cambios tecnológicos que se realizan *pari passu*, ya sea por la posibilidad de tercerización de las actividades que ejercen. Uno de los retirados en forma involuntaria, un obrero de mantenimiento, describe la experiencia de la situación de desventaja vivida por él:

La tendencia de la agitación, cuando sucede así, es que el fuerte siempre ataca al más débil. Ellos nos pasaron a disponibilidad, para que nos quedemos en casa de 15 a 29 días (porque si nos quedábamos 30 era abandono de servicio) para ver lo que la empresa hacía, nos ubicaban en otro sector o nos dejaban afuera. Fui al sindicato para buscar una carta que daba el presidente en el caso de necesitar tratamiento, porque me agarré una úlcera por tanta presión. Pero el presidente de la época parece que estaba arreglado con la Vale, no me dio la carta. Me echaron. Yo les di el poder a ellos, a los jefes, firmando mi retiro. Firmé y ellos tuvieron plenos poderes de acabar con mi vida, de tirar por tierra mi empleo, de tomar lo que era mío a causa de una firma.

“Esa es mi historia y es una historia casi idéntica a la de todos. Cuando yo salí, salieron en promedio cuatrocientas personas, el día en que yo salí” concluye el mismo trabajador. Nunca el poder de una firma fue valorado de forma tan intensa por los trabajadores. Principalmente porque, varios de ellos, después de haber firmado la hoja de retiro, obtuvieron información de que otros se rehusaron terminantemente a hacerlo, afrontando, según ellos, el terrorismo de las directivos. Algunos de esos (pocos) terminan siendo absorbidos en el cuadro de la empresa. Otros pasan a exigir algún tipo de ventaja para irse. El clima generalizado de ambigüedad en la información, de rumores, de nerviosismo, de miedo y de inseguridad, vivido y recordado por todos, con certeza facilitó mucho el proceso de vaciamiento que se estaba ejecutando. Fue usado por los directivos locales para conseguir adhesiones, voluntarias o involuntarias.

Muchos obreros se refieren al ambiente insoportable que se vivenciaba en los sectores de trabajo, donde las mutuas desconfianzas y el pánico colectivo propician diversos tipos de enfrentamiento y de padecimiento. Como consecuencia del ambiente opresivo de esa época de radicalización de los cambios, se relatan sufrimientos mentales, como depresión y aumento del alcoholismo; problemas físicos de origen emocional, dolores de cabeza constantes, úlceras y dolores en la columna.

La presión de los jefes se siente, sobre todo, en las exigencias cada vez mayores de aumento de la producción: no se sustituye a los que se van y los que quedan se callan, por temor a ser también echados. Todos los que asistieron al teatro del proceso de transición o participaron de él se conmocionan al describir este escenario, como lo muestran las palabras de uno de los trabajadores, un técnico de mantenimiento electroelectrónico que continúa en la Compañía:

Era una gran tensión y creo que general. Nuestro sector no despedía, pero el sector de mecánica, de operación, en todos había despidos. Pensábamos: ¿será que ahora soy yo? Muchos compañeros escondían a los otros, porque llegaban alcoholizados, personas con licencia médica. Todo el mundo buscando un respaldo, para asegurar su lugar. Adelantaron muchas jubilaciones. A veces un empleado quería quedarse hasta los 25 años, pero por miedo de ser echado, corría y se jubilaba ahí, proporcional.

Uno de los mecánicos de mantenimiento retirado contra su voluntad recuerda, con emoción e inquietud, el momento de la salida:

Ellos nos decían: “¿quiere firmar su retiro?” Ahí decíamos: “no, no quiero, porque tengo hijos que cuidar, tengo familia, tengo mi vida que cuidar, entonces no puedo hacer esto”. Cuando decíamos eso, ellos comenzaban a provocarnos, a decir cosas para confundir la mente, hasta que firmáramos. Después que yo firmé, llegué a casa, me refresqué la cabeza, me senté y tomé aire y tuve cabeza para poder salir a conversar con las personas. Ahí una persona me miró y dijo: “¡Oh! muchacho, vos sabías que la presión que ellos hicieron sobre nosotros fue presión psicológica, aquello no tenía ningún valor”. Yo dije: “no, no sabía”. Ahí ellos me dijeron: “¿Vos sabías que cuando ellos hablaban con vos, si vos no producías del modo que necesitaban, ellos podrían echarte, con dinero o sin dinero?”. Ese dinero era una indemnización, que ellos daban, un incentivo para irse. Ahí yo dije: “no, no sabía”. Ahí ellos me agarraron y hablaron conmigo: “Pues sí, aquello era solo la preparación que ellos hacían para amedrentarnos, para desequilibrarnos la cabeza y quien no tuviera estructura para aguantar, firmaba y, si firmaba, estaba liberado”.

Este trabajador hoy forma parte de una lista de 400 que esperan reintegrarse a la empresa, por sentirse injustamente tratados en el proceso de transición. Primero, los obreros iniciaron una demanda laboral ante la justicia contra la Compañía, pero perdieron. Luego, en 1994, en el Gobierno Itamar, bajo el liderazgo de algunos parlamentarios presionados por los 108 mil empleados públicos despedidos por el Plan Collor, se presentó un proyecto de ley de amnistía que les daba derecho a retornar

al trabajo. Ese proyecto pasó victorioso por el Senado y hasta hoy aguarda la aprobación en la Cámara de los Diputados. En Itabira, la Asociación de Jubilados y Pensionados de la CVRD, que apoyó esta causa, monitorea su curso y la representa, presionando a las bancas políticas del Congreso Nacional.

Una de las mayores quejas de los retiros es que el proceso se realizó sin que tuvieran acceso a información correcta. Así se expresa uno de los que trabajaban en mantenimiento que fue destituido sin recibir beneficios: “Ellos no nos pasaron nada de eso, escondieron esa cosa en el cajón, cajonearon ese beneficio [refiriéndose a los incentivos ofrecidos por el retiro], que era un beneficio para nosotros”. En realidad, lo que parece haber ocurrido es que, realmente, al no pretender ofrecer ventajas a los que consideraban que tenían “deficiencias técnicas” o “problemas disciplinarios”, la empresa se sentía eximida de tener que informarlos. Pues, el retiro de esas personas, desde el punto de vista de la Compañía, no se constituía en una “opción” sino en una “decisión” unilateral de ella.

Una característica del discurso de esa tercera categoría de retiros son las expresiones ambiguas con que se refieren a los que consideran culpables por la pérdida que sufrieron. En sus relatos, tienden a eximir tanto al presidente Collor como a los altos dirigentes de la CVRD de cualquier responsabilidad sobre lo que consideran una injusticia de los jefes en Itabira: “Esas personas, el presidente de la república, el presidente de la Vale, trabajan con resultados, quieren saber si el empleado es bueno, si cumple con sus metas. No trabajan con la intención de maldad, con pequeñeces, uno queriendo sobresalir por encima del otro. Esto es aquí en nuestro medio”. Y también protegen a la Compañía, como si fuese una entidad abstracta, que está por encima del cotidiano y de los requerimientos de la producción, como dice un ayudante de minería:

La Vale es excelente, pero ella no tiene cómo fiscalizar lo que sucede aquí abajo con nosotros. A veces, sufrimos mucho, somos masacrados, a veces pasamos por cosas que en realidad no existen. Yo solo quería decir que si alguien es grande, es fuerte, debería elegir mejor a sus directivos, desde el superintendente hasta el que manda a agarrar aquella piedra de ahí para tirarla afuera o agarrar la basura. Porque los jefes de la Vale no se condicen con el nombre que ella tiene. Por lo menos en donde yo trabajé, dejó mucho que desear.

La fuerza de la dominación que se expresa en las situaciones citadas, del mismo modo que en otros momentos históricos y en los conflictos cotidianos, siempre fue percibida por los mineros como una acción de maldad de sus jefes inmediatos (técnicos, supervisores, ingenieros). Los trabajadores retirados en esta época repiten un patrón cultural antiguo que fue conformando una mentalidad de los obreros de la Vale, de resguardar a la empresa y a los directivos de nivel más elevado, de las vivencias siempre conflictivas del mundo del trabajo. Al preservar, en su interior, un núcleo de confianza en la idea de bondad esperada del capital, guardan, en consecuencia, la esperanza de que la maldad de los jefes próximos pueda ser vencida. Así lo expresa un ex trabajador empleado de mantenimiento de máquinas:

Porque solo el presidente de la Compañía en aquella época, tenía poder para venir y poner un documento en nuestra mano y decir: vos firmás para retirarte. Los otros, ninguno tenía. ¿Ya escuchó hablar de la historia de Satanás, el demonio? Ellos son astutos, ellos preparan todo, pero en el fondo ellos no tienen poder. Pero si caemos en la onda de ellos, ellos nos revientan, y eso fue lo que sucedió conmigo allá en la empresa.

Otro de los grupos retirados en forma involuntaria, como ya dije, fue por “razones disciplinarias”. Este grupo también incluye dos segmentos: el grupo de los que presentaban baja productividad y el de los militantes en la huelga de 1989. Con relación a los primeros, así se refiere uno de los técnicos de minería que permanecen en la empresa: “Eran problemáticos, no se comprometían, no trabajaban mucho. Otros incluso tenían problema con la bebida, había muchos en la Vale, esto afectaba su trabajo. Pero la empresa es para producir, ella quiere producción, ganancias”. Otros empleados, al referirse, especialmente al caso de los que tenían problemas de alcoholismo, comparan los retiros actuales por esa causa, con la forma de actuar de la Compañía anteriormente, cuando brindaba oportunidades de tratamientos en clínicas especializadas para los que querían rehabilitarse. Comentan que esa postura de la Compañía-madre acabó desde entonces.

En el caso de los huelguistas, están los que se quedan, porque a la empresa le interesa mantenerlos, mientras a otros los separan de sus sectores de origen, con el fin de dismantelar los focos de agitación. Algunos, sin embargo, se retiran en la primera oportunidad ofrecida por la ejecución del Plan Collor.

Pasado el período de vigencia del acuerdo de no despedir a los huelguistas, celebrado entre la dirección de la Compañía y el Sindicato, esta se exime de cualquier restricción. Los recortes, como ya fue dicho, los ejecuta un Superintendente de las Minas recién llegado, que no posee ningún tipo de vinculación o de relación personal con los trabajadores y con la ciudad. Tal medida de represalia, sin duda, será uno de los factores importantes para disuadir a los que, quizá, pensaron resistir al proyecto de reestructuración que está en proceso. Las fuertes tasas de desempleo y de subempleo, que ya venían elevándose, se agravan en la ciudad y este tercer tipo de despidos pasa a formar parte de la configuración del problema social en Itabira. El presidente de la Asociación de los Jubilados y Pensionados de la Vale retrata el tono y el fuerte significado de esta situación y pone énfasis en la pérdida del estatus y de la legitimidad social de los que fueron víctimas de los retiros involuntarios, fuertemente heridos en su identidad. Al convivir muy de cerca con los trabajadores de escalafones inferiores que se fueron de la Compañía, menciona cómo, de un día para otro, la población de retirados, relativamente alta para una ciudad de 100 mil habitantes como Itabira, pasa a vivir una situación de pobreza o miseria que altera todas las esferas de su sociabilidad:

Hay personas juntando papel en la calle, vendiendo pochoclo, vendiendo helado para sobrevivir, viviendo de ayudante de albañil. Otros, trabajando para empresas contratistas ganando el salario mínimo y sin derecho a nada. Muchos dentro de la propia Vale, humillados, en el mismo sector que trabajaban antes, sometidos al mismo jefe,

pero tercerizados. ¡Ni un tercio del salario! No tienen ningún seguro. Esto nos duele en el corazón. Es una situación muy complicada, muchos perdieron hasta la familia. Porque uno se acostumbra a vivir con un patrón de vida, pasa a vivir en otro patrón; justamente en el fin de la vida cuando necesita más y queda ahí, pasando hambre.

El presidente de la referida Asociación de los Jubilados y Pensionados de la Vale detalla los problemas vividos por los retirados: muchos no tienen ropa para vestirse; perdieron las casas, vendidas para dar de comer a sus familias; hubo muchas separaciones de matrimonios en las que el hombre fue abandonado por no ser más capaz de mantener a la mujer y los hijos: “muchos ex obreros de la Vale viven humillados y deprimidos”. “Porque la mayor parte de los que fueron echados no están formados, no tienen una profesión completa y resulta difícil para ellos postularse para un cargo”. Comenta que algunos llegaron a la medida extrema del suicidio y otros intentaron sacarse la vida.

La situación específica del retorno al piso de la mina, en condiciones adversas, como tercerizados, es narrada por un soldador despedido que vivió la experiencia:

Volvimos al área de la Vale, es decir, llegamos allá a la Vale ganando tres cuartas partes menos, haciendo el mismo servicio que hacíamos antes. Los mismos lugares, los mismos jefes con los que trabajábamos antes. Llegábamos allá, nuestros jefes de la empresa tercerizada solo nos daban la escala y decían: “vos vas a trabajar con el propio personal de la Vale”. Y ellos se iban a la oficina y nos quedábamos junto al personal de la Vale. Como ya éramos conocidos de los directivos, ya sabían cómo trabajábamos, sabían lo que ya sabíamos hacer a la perfección, porque ya habíamos sido de la Vale. Entonces trabajábamos directo con los jefes de la Vale. Si consideramos el empleo de la Vale con los empleos que conseguimos después, puede llamarse subempleo.

Entre los problemas sociales, un punto importante es el crecimiento de las tasas de suicidio que se produjo en Itabira durante toda la década de 1990. El perfil de mortalidad de la población del municipio, sobre todo en los años de transición, pone en evidencia que las tasas de suicidio, proporcionalmente, son las más elevadas de su historia, oscilando entre 10 a 15 por 100.000, cuando la media nacional oscilaba entre 4,5 a 5 por 100.000. Sobre el hecho de recurrir a la autodestrucción en situaciones de desempleo en masa o de pérdida de estatus en épocas de transición o recesión económica, existe un trabajo de Ostamo y colaboradores (2001) que refrenda tal asociación. Estos autores analizan las tasas de suicidio y de intentos en la población general y entre trabajadores, en una coyuntura de veloz crecimiento del desempleo y del subempleo, ligada al proceso de reestructuración productiva, en Helsinki, Finlandia. El período investigado, de 1989 a 1994 corresponde, en parte, al estudiado en Itabira. Encuentran una fuerte asociación entre índices de intentos y de suicidio, que aumentan y son mucho más elevadas entre jóvenes adultos, del sexo masculino, con bajo nivel de educación formal, desempleados y subempleados, que en la población en general.

No se puede dejar de considerar que, dentro de la lógica de vaciamiento y búsqueda de renovación del plantel de empleados, también se producen contradicciones y pérdidas que perjudican al capital. Al universalizar el programa de retiro, la

Compañía propició condiciones para que mucha gente, con poco tiempo de trabajo y que tal vez fuese de su interés mantener, aprovechara el proceso en curso para capitalizarse e irse. Allí se impusieron, por sobre la lógica de la empresa, los proyectos personales de los empleados. Y parece ser que la disminución de la mano de obra, en algunos sectores, resultó mayor a la deseada. Esto llevó a un gran vaciamiento de profesionales necesarios para el buen desempeño técnico y operacional de la minería. Varios trabajadores analizan este tema –incluyo aquí el relato de dos de ellos– respecto de este problema. Uno es del sector de mantenimiento electroelectrónico: “*hasta hoy pagamos caro por eso, estamos sobrecargados en la compañía. Muchos se fueron y no tendrían que haberse ido. Pues mientras se iba el personal, la Vale no estaba contratando*”. Otro se refiere a la forma en que la empresa compensa esas pérdidas de personas estratégicas, mostrando cómo, desde su punto de vista, esto es negativo para la productividad:

Esto llevó a una tercerización muy grande, en masa, en las áreas de la empresa. Con el tiempo la empresa fue viendo que la tercerización perjudicó mucho el desempeño, principalmente en las áreas de taller. Por ejemplo, un mecánico: uno ganando 500 y el de la empresa ganando mil, el empeño no puede ser el mismo. Esto le costó muy caro a la Vale. Al principio generó mucho revuelo.

La situación planteada por este trabajador tal vez pueda ser considerada por los dirigentes de la Vale como parte inevitable del proceso. Por otro lado, no cabe la menor duda de que, en las relaciones de pérdida del capital y del trabajo, este último sufre mucho más. Hay una fuerte reducción del empleo regular: de 4.189 puestos de trabajo en 1990 (año del inicio del vaciamiento programado de la fuerza de trabajo) a 2.112 en 1997, fecha de la privatización. En 1999, dos años después de la privatización, había 1.701 puestos de trabajo y hoy no pasan de 1.638, según información de la propia empresa. Pero la producción de mineral aumenta considerablemente: 36.636.568 toneladas de mineral en 1999 contra 31.623.063 en 1990. Considerando incluso que hay una fuerte inversión en tecnología, es impresionante observar el persistente proceso de reducción de la mano de obra directa relacionado con la alta productividad.

Entre los retirados, no cabe duda de que mucha gente, que antes tenía condiciones de reproducción razonables entra en una ruta de movilidad descendente en la escala social. Ese cuadro, más allá de todas las razones empíricas presentadas, se agrava por las condiciones socioambientales en que se producen. En una situación de casi monocultura mineral, la ciudad de Itabira ofrece un mercado de trabajo extremadamente exiguo y desventajoso, lo que contribuye a agravar más los procesos de explotación y de presión de la CVRD sobre los trabajadores.

En este estudio, hasta encontré situaciones en las que los acuerdos de flexibilización no crearon una insatisfacción laboral fuerte. Pero, cuando se observan los efectos individuales, colectivos y agregados del proceso de vaciamiento, como la pérdida de cobertura de algunos derechos adquiridos, de los beneficios de jubilación,

de los niveles salariales, de la seguridad en el empleo, todo esto ha sido negativo para los trabajadores y, en consecuencia, para la ciudad de Itabira.

Debilitamiento del poder sindical

La crisis sindical brasileña agravada a partir de la segunda mitad de la década de 1980 y profundizada en los años noventa, tiende a ser interpretada con explicaciones de cuño estructural, que advierten sobre el carácter incontrolable de las fuerzas de la globalización. Cardoso (2001) se opone a lo que considera un pensamiento simplificado pues, históricamente, la fuerza de los sindicatos en la sociedad occidental deriva, exactamente, de su capacidad de hacer frente a los movimientos del capitalismo que parecerían estar fuera de control. Argumenta que los trabajadores consiguen ciertos logros asociándose al Estado. Pues esa articulación redundante en la domesticación del mercado de trabajo y en la desmercantilización de la mano de obra. De hecho, la cuestión parece presentarse de forma más compleja.

En el caso brasileño, en la década de 1990 se produce una implosión de los núcleos más organizados de la clase trabajadora y las categorías más dinámicas sufren pérdidas significativas de puestos de trabajo. La ofensiva del capital, por medio de la reestructuración productiva, promueve el vaciamiento de la mano de obra en la mayoría de los sectores. Según Alves (2000; 2002) se produce una dispersión de los colectivos organizados, de las bases sindicales militantes y de la organización en los lugares de trabajo, dado que el nuevo modelo presupone el debilitamiento relativo de la objetividad y subjetividad de clase.

Cardoso considera exagerada la idea corriente de vorágine atribuida al proceso de transformación en curso y dice que cabría preguntarse cuánto de todo esto es motivado por fuerzas ciegas y cuánto deriva de elecciones de los agentes: “La crisis del sindicalismo no puede ser atribuida completamente a los movimientos más generales de la economía, lo que sería concederle a los agentes individuales o colectivos, ningún papel en la construcción de su destino a corto y largo plazo” (Cardoso, 2001, p. 16). Para probar su razonamiento este autor utiliza datos de la Encuesta Nacional de Hogares (PNAD 98, del portugués *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios*) sobre densidad sindical y variación de la afiliación en Brasil, dos indicadores de uso internacional. La densidad sindical es expresión de movimientos estructurales; y la variación de las tasas de afiliación, puede servir, aunque de forma limitada, como indicador de la elección de los agentes. El estudio es elaborado a partir de información agregada, de forma que, sus conclusiones no pueden ser asumidas linealmente para el caso aquí analizado. No obstante, la clasificación usada por Cardoso en varias de sus inferencias ayuda a entender lo que ocurrió y viene ocurriendo entre los mineros de la Compañía Vale do Rio Doce en Itabira.

Nadie duda de que una de las precondiciones del éxito de la reestructuración productiva haya sido la estrategia de debilitamiento del movimiento sindical. Esta estrategia es la utilizada en todo el mundo occidental, aunque de forma diferenciada en países y al interior de los países, por categorías de trabajadores (Cardoso,

2001; Rodrigues, 1999). En el caso brasileño, el análisis de la PNAD 98 revela que la densidad sindical se mantiene más o menos constante, con una leve tendencia a la disminución durante el período estudiado (1988-1998). El porcentaje de trabajadores sindicalizados en Brasil se sitúa hoy cerca del 22% del total de la población adulta ocupada y asalariada y en un 28,5% de los asalariados registrados. Según Cardoso “Brasil aparece en la órbita del sindicalismo sobreviviente” (2001, p. 32). Esta afirmación, sin embargo, no corresponde a los bruscos movimientos de afiliación y desafiliación al interior de las categorías.

En esa coyuntura crece la sindicalización de los trabajadores de la enseñanza, de los empleados públicos y de los servicios de hotelería, mientras que la densidad y el proceso de afiliación disminuyen en los sectores de la industria de transformación y de extracción mineral. Tales afirmaciones equivalen a decir que los sindicatos que aglutinan a trabajadores de los ramos citados fueron incapaces de impedir el desempleo y pasan a perder adeptos entre los empleados que están en las empresas, poniendo en evidencia una “crisis profunda vivida por los sindicatos, antes pilares del movimiento sindical consolidado en los años ochenta” (Cardoso, 2001, p. 32). En la industria extractiva mineral, desde 1988 a 1998, hay una pérdida de 170 mil empleos, acompañados de 73.400 afiliados menos. Cerca de 134 mil puestos de trabajo desaparecieron entre 1988 y 1993, inflexión negativa que se da sobre todo en los estados de Minas Gerais, Mato Grosso y Mato Grosso do Sul. En términos nacionales, entre todas las categorías, la densidad sindical tiene sus mayores caídas en los trabajadores del sector de extracción mineral. Esas bajas son corroboradas por la situación de los sindicatos Metabase y Ferroviarios de Itabira, desde el inicio de la década de 1990.

La destrucción de puestos de trabajo directos en la minería de Itabira, al mismo tiempo que produce una inmensa perplejidad frente a los cambios que exigían formas inusitadas de respuestas, tiene un fuerte impacto tanto en el número como en las acciones de los sindicatos que representan a los trabajadores de la empresa. Buscaré mostrar cualitativamente ese movimiento.

Los dirigentes sindicales del Metabase, electos en 1986, que salen victoriosos de la huelga de 1989, son reelectos sucesivamente, y son sustituidos recién en 1997. Esto significa que las diversas iniciativas de la empresa para destruir puestos de trabajo y solapar la fuerza organizativa de los obreros tienen como interlocutor al mismo grupo que, en el período histórico anterior, fue el que condujo a los mineros al auge de su combatividad. Pero los fuertes y profundos cambios que se producen en las formas y relaciones de producción crean un camino lleno de escollos para el nuevo sindicalismo en Itabira. Sin embargo, no se puede interpretar ese progresivo desmantelamiento como una vuelta al pasado.

Más allá de demostrar un síntoma de las dificultades de movilización en condiciones adversas, el nuevo momento señala el agotamiento relativo de las huelgas como instrumento político de generalización de la lucha de clases, en el contexto neoliberal. Si el proceso de oscurecimiento del dinamismo sindical ya se configuraba como una realidad histórica para el país como un todo, mucho más lo sería para una organización como el Metabase, que siempre tuvo dificultad para ajustarse

a las reales necesidades de los trabajadores. Aquel que supo conseguir un destello de organización de sus bases en la segunda mitad de la década de 1980 presenta, a pesar de eso, una debilidad estructural y política congénita para afrontar el drama más crucial que los mineros viven en ese momento la transición: la amenaza del desempleo por el vaciamiento de la planta y el aumento descomunal de la tercerización. En realidad, el Metabase, frente a la crisis vivida por los obreros, solo agudiza su incapacidad legal y política para lidiar con el aumento del trabajo precarizado e informal que pasa a constituirse en uno de los grandes problemas sociales de Itabira.

Como menciona Harvey: “la producción de mercancías en condiciones de trabajo asalariado pone buena parte del conocimiento, de las decisiones técnicas, como también el aparato disciplinario, fuera del control de aquellos que de hecho hacen el trabajo” (2001, p. 119). Si como defiende Cardoso (2001), no se puede desconocer la fuerza de los agentes sindicales, se debe tener en cuenta también la potente fuerza del capital en la imposición de la reestructuración productiva. Y en el caso de la Compañía Vale do Rio Doce, el Estado, referido por este autor como un aliado de la clase obrera para contraponerse al salvaje mercado de trabajo y a la mercantilización de la mano de obra en momentos históricos anteriores, en este caso concreto es el principal propulsor de las condiciones de debilitamiento de los movimientos obreros. Tanto a través del Plan Collor, como del Plan Real⁴, los gobiernos federales promueven y garantizan el proceso de cambios a favor del capital.

En una entrevista sobre el período pos-huelga de 1989, a quien fuera presidente del sindicato durante el período 1986-1997 y que dejó el cargo dos meses después de la privatización, comenta las perspectivas que tuvo que enfrentar la entidad. Se refiere también al hecho de cómo fueron en vano los intentos de conseguir apoyo en los niveles jerárquicos más elevados de la CUT, a la cual el Metabase pasa a afiliarse en 1988:

A partir de allí, cuando entró el gobierno Collor, con ese nuevo liberalismo, con la globalización, yo creí que la izquierda brasileña, tanto la CUT como el PT y otros partidos pecaron de incompetencia u omisión. Argumentando algunas debilidades del Estado como administrador, Estado corrupto, abuso de poder, salarios altos y muy por encima del mercado pusieron al elefante para representar, en la televisión y los medios, al Estado brasileño que arremetía contra las estatales. La izquierda se retrajo. Llegué a discutir dentro de la CUT en Minas Gerais y en San Pablo que era hora de avanzar, excelente oportunidad. No se trataba de defender a un Estado inmovilizado, sino fuerte. [...] Fue una pifada, se callaron. No se discutió el rol de las estatales dentro de otros países en ningún canal de televisión, en ningún periódico, en ningún debate.

⁴Cardoso argumenta en su estudio *A filiação sindical no Brasil* (2001) que la crisis en el empleo asalariado en Brasil tiene una estrecha conexión con el programa de ajuste del mercado, realizado por el Plan Real, en los dos gobiernos de Fernando Henrique Cardoso. El autor no se refiere al Plan Collor que, en el caso de la CVRD en Itabira, fue el motor inicial tanto del desempleo como de todo el proceso de reestructuración productiva.

Moura (2001) observa el evidente cambio de rumbo que quedó plasmado en las declaraciones del periódico del sindicato. A partir de 1990, el Metabase sigue otra orientación, reproduciendo noticias de varios diarios nacionales, y pasa a caracterizarse como un periódico más de oposición política al gobierno vigente. Un análisis del discurso de los temas tratados permite interpretar el desplazamiento que se produce. De la preocupación por la situación de los mineros en sus lugares de trabajo, el énfasis y la relevancia pasan a ser puestas en el análisis de la coyuntura socioeconómica y política nacional e internacional. Asimismo, resulta evidente el distanciamiento con relación a las estrategias radicales del primer período de movilización que va de 1986 a 1989.

Alves (2002) señala que ese giro del foco hacia cuestiones más generales de la política nacional e internacional se inscribe en el discurso de todo el nuevo sindicalismo en aquella época, dando lugar a posturas moderadas y defensivas, con la finalidad de garantizar la supervivencia de los aparatos burocráticos institucionales. Por esta razón, el autor distingue la “crisis del sindicalismo” medida por la disminución de la eficacia de la acción sindical, de la “crisis sindical” no siempre real, dado que la mayoría de esas entidades preserva su estructura vigente. Este mismo autor observa, a nivel nacional, la tendencia evidente en el Metabase de mayor participación de los dirigentes en los foros de políticas públicas de mayor alcance, lo que define como “síntoma de un sindicalismo que, ante la disminución de la eficacia de la acción sindical e incapaz de ir más allá de la esfera económico-corporativista [...] busca dar sentido a su práctica política, interviniendo en las instancias de la burocracia pública y estatal” (Alves, 2002, p. 24).

La crisis sindical de los trabajadores de la Vale es también un testimonio del intento de cooptarlos hacia la propuesta de reforma, en lugar de la actuación del Estado para la preservación de los puestos de trabajo y de los derechos conquistados. El ex presidente del Metabase cuenta que la empresa les financió, a él y a otros tres presidentes de sindicatos de la Vale, un viaje a Europa y a Japón, para conocer el proceso de privatización que se estaba produciendo en varios países. Este sindicalista defendía que la CVRD siguiera siendo estatal y, según él, su postura encontraba apoyo en varios directores de la empresa de aquella época.

Es interesante observar que la relación de enfrentamiento establecida en la huelga, se transforma en ese momento en colaboración, en la medida en que las cuestiones en juego se refieren a intereses comunes de dirigentes y de trabajadores. Este líder sindical comenta que el acuerdo con el proceso de privatización no era unánime entre los directores de la Vale: “*no se manifestaban públicamente porque no podían*”. En su testimonio destaca que varios ocupantes de altos escalafones no estaban de acuerdo con el proceso de cambio que se producía en las unidades de producción, en las oficinas de planificación de la empresa y en muchos gabinetes de la administración federal: había una creencia, compartida por muchos, de que la CVRD, por ser una empresa muy productiva “*siempre funcionaba como una empresa privada, rentable, que solo no fue rentable en la época de su creación*” y, por defender el derecho a las riquezas del subsuelo brasileño, no debería ser privatizada.

Las direcciones sindicales del Metabase y de Ferroviarios, así como los trabajadores de todas las unidades de producción y de gestión de la empresa buscaron internamente movilizar a los trabajadores para impedir las olas de despidos masivos, preanunciando además “varios males sociales” que advendrían con el proceso de privatización. Pero la propia dinámica de vaciamiento de la mano de obra socavó las fuerzas de los empleados, quienes se volcaron individualmente a la defensa de sus puestos de trabajo. Para empeorar su situación, los más combativos pasaron a ser “purgados” (término usado por los obreros), en una acción estratégica de intimidación, como ya referí anteriormente.

Hubiera sido necesaria una articulación muy fuerte de todas las instancias del movimiento sindical para enfrentar, al mismo tiempo, al capital y al Estado, lo que de verdad no ocurrió, pues los sectores más importantes del sindicalismo de los años ochenta, en el sector público y en el sector privado, fueron los segmentos más afectados por la reforma económica neoliberal. Los aliados de varias expresiones políticas nacionalistas y de la sociedad civil organizada tampoco presentaban un discurso articulado ni una fuerza organizativa para proponer alternativas convincentes al movimiento de privatización. El presidente del sindicato Metabase de la época se refiere de este modo:

Ya no era posible una huelga. Pero yo participé, en nombre de los sindicatos de la Vale, de la Comisión de Lucha contra la Privatización, junto con Barbosa Lima Sobrinho que incluso inició una acción legal que está ahí hasta hoy. Cuando fue la época de la Vale, nosotros llegamos a organizarnos, pero el tractor ya estaba pasando por encima, ya había pasado sobre las distribuidoras de energía, las telefónicas y varias otras. Llegamos a crear una comisión nacional de la cual formaban parte Aureliano Chaves, Itamar, el ex ministro de la aeronáutica Ivan Frola. Hubo mucho movimiento contra la privatización. Los propios dirigentes de la Vale no podían manifestarse. Pero varios de ellos estaban en contra. Incluso ellos nos pasaban toda la información que necesitáramos para ayudar a nuestro movimiento. Hubo mucho movimiento en contra. Pero no pasó de eso.

En consecuencia, el arduo esfuerzo de creación de una conciencia obrera basada en los intereses colectivos y específicos, realizado en el espacio de organización del trabajo del tipo fordista, se solapa con otra dinámica: la de la acumulación flexible. Se suman varias circunstancias nuevas que canalizaban al mismo tiempo las energías de los trabajadores hacia otras direcciones y los alejaban de las condiciones anteriores, mucho más propicias a la resistencia. Junto al aumento del desempleo provocado por los despidos, los que permanecen tienen que, rápidamente, destruir y reconstruir sus habilidades, defender los cada vez más modestos salarios reales y adherir a nuevas formas de relación con el capital por medio de la participación en la construcción cotidiana de la producción. Ese inteligente proceso de desmovilización y cooptación solo podría redundar en un debilitamiento del movimiento sindical. En ese sentido, comenta uno de los operadores de mantenimiento que permanece en la empresa:

Nosotros tuvimos un cambio muy grande en las relaciones sindicales. Algún tiempo atrás nosotros teníamos un sindicato bastante combativo y, a veces, hasta agresivo. Hoy nosotros tenemos un sindicato más inteligente en las relaciones, que está usando la ley y los medios para conseguir beneficios para los empleados. Hoy, cuando la empresa comienza a cambiar el sistema de trabajo, el Sindicato, en vez de hacer marchas y barullo, acciona las delegaciones regionales del trabajo para que fiscalicen. O sea, están más inteligentes para atender la ansiedad y las necesidades de los empleados.

Otro obrero, un técnico de mantenimiento electroelectrónico que había participado del movimiento sindical de la segunda mitad de la década de 1980, da su visión del momento actual. Subraya lo que considera la debilidad del Metabase, la falta de confianza de los trabajadores y la convicción de que ese tipo de organización, tal como se presenta en este momento, no tiene más fuerzas para defender las antiguas conquistas laborales:

Todos los años hay alguna cosa que perdemos en el convenio. Entonces, cada vez que hay un convenio colectivo en el que va a entrar la Vale y el Sindicato, estamos medio perdidos, todo el mundo está tenso, preocupado, es un desgaste. El empleado de la Vale está desgastado con el sindicato. En términos de negociación, el sindicato tiene la misma fuerza, pero el propio sindicato no quiere pelear, está con miedo de represalias, entonces el trabajador no va, termina no yendo al sindicato. Antes vos tomabas un tema de reivindicación y había allá trescientas, cuatrocientas personas. Hoy no hay ni cincuenta. El convenio colectivo que antes pensábamos: "qué bueno, se viene un aumentito ahí", hoy pensamos: "ya viene más recorte, icuidado!"

En el caso del sindicato de los Ferroviarios, creado por los trabajadores de transporte de la CVRD en 1963, y que por ese entonces abarcaba la unión de todo ese sector en Itabira, e incluía a los trabajadores que no eran de la Compañía, la reestructuración productiva no solo lo debilita sino que le saca la representación de los conductores de la Vale. A partir de la privatización, la empresa rechazó reconocerlo. De hecho, en los cambios que se produjeron en el cuadro de funciones, la categoría "conductor" fue eliminada. Esa antigua clasificación se sustituye por la de "operador de equipamiento de instalación", y se designa a un trabajador polivalente que puede conducir, indistintamente, camiones todo terreno, tractores, montacargas, excavadoras y otros. El Sindicato sigue recibiendo las contribuciones habituales y ofreciendo algunos servicios a sus asociados. Sin embargo, en la mesa de negociaciones los dirigentes de la CVRD no lo aceptan y presentan sus reivindicaciones a través del Sindicato Metabase.

Un factor adicional colaboró con el debilitamiento de la organización de los trabajadores: en la escena de las organizaciones que compiten por la representación apareció un oscuro Sindicato de Técnicos de Minas Gerais, que agrupa a los profesionales de ese nivel en el estado y, hoy, también en Itabira. Uno de los sindicalistas cuenta que la entidad existía desde hacía mucho tiempo, y había sido creada por un ex técnico retirado de la Usiminas, en los años setenta. En el período del dinamismo

sindical en Itabira, los dirigentes del Metabase consiguieron detener lo que consideran una “entidad extraña a la unión de los trabajadores que los divide entre peones y técnicos”, comenta un ex director.

El actual presidente del Metabase, que también repudia esa división, confiesa que por la debilidad que atraviesa la organización de los trabajadores no ha sido posible contraponerse a esa división. Cuenta que, al contrario de los ferroviarios, que no lo aceptan, la Vale incentiva la afiliación de sus técnicos a ese sindicato, promoviendo, estratégicamente, la división de los trabajadores y, de forma muy específica, aislando exactamente la categoría que fue la más fuerte en las huelgas de 1989:

La Vale incentiva esa división entre los peones y los técnicos. Para ella es conveniente. Ellos hacen las asambleas antes que las nuestras, atropellando nuestro calendario, y siempre acatan la propuesta de la empresa, lo que debilita a nuestro movimiento. La Vale incentiva a esos trabajadores a ir a ese sindicato, incluso haciendo varias clasificaciones de técnicos y diciendo que ellos ahora pertenecen a otra categoría. Lo peor es que, muchas veces, con salarios muy bajos. Es para dividir. Ella pasó a llamar a los representantes de ellos para las negociaciones.

Se puede concluir, por lo tanto, que no son solo las estrategias al interior de la reorganización de la producción las que debilitaron a los sindicatos. Acciones específicas, producidas o apoyadas por la empresa, han tenido la intención de dificultar la organización, la unión y las presiones de los trabajadores. Al detallar sus argumentos, el actual presidente del Metabase menciona:

Lo que nos debilita más es lo siguiente: nosotros estamos por realizar una asamblea para intentar luchar más. Ahí ellos ya aceptaron lo que les ofrecieron: “¡ah!, el sindicato tal ya aceptó”. Es la propia categoría de los técnicos la que perjudica a la otra. Ese es un sindicato con sindicalistas que no tiene ningún compromiso ni responsabilidad con los trabajadores.

Por último, este análisis no estaría completo sin contemplar el problema de la representación de los intereses de los tercerizados que prestan servicios a la Vale. Se trata de un contingente de trabajadores más numeroso que el núcleo asalariado de la Compañía, en situación precaria, con salarios más bajos, no organizados y cuya capacidad de presión colectiva es mínima. Estos obreros viven bajo la presión y la amenaza de despidos, provocadas por la rotación de las pequeñas empresas a las que se afilian. La precariedad de sus condiciones de trabajo menoscaba sus energías y los coloca en una situación de debilidad organizativa crónica. En aquel momento, según información del Sindicato Metabase, había cerca de 50 “empresitas” con un universo de 2.900 empleados dentro de la Compañía. Ese número era más elevado que los 1.638 trabajadores contratados directamente. Más allá de que sus salarios son mucho más bajos de los que reciben los trabajadores de la Vale, acceden a muy pocos derechos sociales. Casi no tienen vacaciones, pues las empresas en las que trabajan se construyen y se desmantelan a gusto de la Compañía.

Los tercerizados son, también, los que tienen menos fuerza representativa. Aunque trabajan dentro de la Vale y muchas veces cumplen las mismas actividades que los contratados en forma directa, el Metabase y Ferroviarios no tienen el mandato para representarlos, dado que se instituyen y están registrados como sindicatos de la empresa.

Existe hoy, en Itabira, un Sindicato de Metalúrgicos que intenta mantenerse con el aporte sindical y se propone articular las demandas de los tercerizados. Sobre esa institución, comenta el actual presidente del Metabase *“es una entidad que no representa los intereses de los trabajadores, usa prácticas completamente diferentes a las nuestras, simplemente hace acuerdos directamente con los patrones sin oír a los trabajadores”*. Según información de varios tercerizados, se trata de un sindicato muy débil y poco reconocido, que facilita la actuación abusiva de muchas empresas. *“Le chupan la sangre al trabajador”*, dice uno de los que operan en una empresa de mantenimiento tercerizada. Por ejercer una práctica directa de negociaciones con los propios patrones, esa organización no está atenta a los procesos de extrema explotación que se viven en el cotidiano de la minería.

El presidente del Metabase menciona que la actual dirección ha intentado modificar el estatuto del sindicato que es muy cerrado. Pero esto significa un cambio jurídico que no es tan simple como parecería a primera vista. Mientras busca encontrar cambios estatutarios, este dirigente comenta que aun así su dirección está actuando y hoy, el Metabase, por medio de negociaciones, ya representa a los trabajadores de cinco empresas contratistas (de un universo de 50). Incorporan además a nuevos actores, antes más velados, para contrarrestar los desmanes que se instalaron en el proceso de reestructuración de la Vale. Una de las salidas encontrada es el contacto estrecho y permanente con la delegación regional de trabajadores y con el Ministerio Público, denunciando los abusos y exigiendo su actuación. Otra es la demanda ante el Ministerio Público para que accione contra la Compañía por los excesos de la tercerización. Él considera que ahora *“la empresa retrocedió un poco, introduciendo un nuevo proceso que denomina primarización”*. O sea, la Vale plantea, como una innovación gerencial, incorporar al personal de planta a algunos trabajadores tercerizados que se alineen con sus objetivos y su filosofía. En realidad, se trata de una forma inteligente de selección basada en las competencias comprobadas en el piso de la mina y que ha contribuido mucho al buen desempeño de ese tipo de fuerza de trabajo: a ese proceso lo denomina primarización.

De este modo, se configuran dos tendencias: la primera, antigua y estructural, que agudiza la dificultad histórica del sindicato Metabase de lidiar con los obreros de las empresas tercerizadas y con el mundo precarizado del trabajo. Esos procesos se producen en torno al núcleo dinámico de trabajadores asalariados de la CVRD, desde la década de 1970, profundizándose de manera significativa en los años noventa. La segunda, pone en evidencia el crecimiento de la participación del poder judicial en las relaciones laborales, dado que tanto los trabajadores, individualmente, como los sindicatos tienden a transferir el escenario de las negociaciones a la esfera legal, en un contexto de desregulación laboral.

Para concluir y en sintonía con Cardoso (2001), sobre el papel de los agentes en el fortalecimiento o en el debilitamiento de las instituciones sindicales, diría que hay una confluencia de factores desfavorables a la organización tradicional: 1) destrucción de puestos de trabajo y menos estabilidad para los que se quedan o los que recién se incorporan en la empresa; 2) incredulidad por parte de los más antiguos (incluso de muchos que fueron combativos anteriormente) y de los nuevos con respecto a que los sindicatos logren representar sus intereses que, a su vez, son mucho más focalizados, diversificados e individualizados que antes; 3) pulverización de los diversos estatutos de trabajadores (peones, técnicos y tercerizados) y de los instrumentos legales de su representación; 4) por último, pero no menos importante: un soporte mucho más frágil, difuso y poco efectivo de las representaciones estatales y nacionales de la Central Sindical, la CUT, a la cual el Metabase está afiliado.

Antes de terminar solo quisiera señalar, coincidiendo con Cardoso (2001), que en el conjunto de las circunstancias no se puede omitir el consentimiento de los “nuevos trabajadores flexibles” al sistema de superexplotación del trabajo. La ideología toyotista que se instrumentaliza en la práctica, por un lado, los singulariza y crea la mentalidad de la competencia entre los individuos para la obtención de ventajas, lo que dificulta los proyectos de solidaridad de clase. Por otro, emplea varios tipos de estrategias para simular intereses comunes entre obreros y patrones. Algunas de ellas son relevantes en el proceso de cooptación, como es el caso de los mecanismos de participación en las ganancias que tienden a involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa y a debilitar la rebeldía individual y colectiva. Esos objetivos pasan a ser asumidos como valores de las actuales reglas del juego.

Pienso, por lo tanto, que es muy difícil separar (aunque concuerde con que son distintos) hasta dónde llega la fuerza de las determinaciones externas (la vorágine), y el papel de los posibles agentes que consienten el proceso, resisten o proponen otras alternativas. No caben dudas de que la fuerza del movimiento de reestructuración productiva marca la agenda de la acción sindical.

Pérdida de beneficios, ventajas y amenazas a derechos

La Compañía Vale do Rio Doce, mientras fue estatal, utilizó diversas estrategias para estimular la adhesión, el espíritu de cuerpo y la productividad de sus empleados. Como ya fue mencionado en capítulos anteriores, en la etapa de instauración de la empresa, hubo un momento en que fue necesario incentivar la permanencia de los empleados calificados en una ciudad del interior que ofrece pocos atractivos paisajísticos, sociales y culturales. La política de incentivos, inicialmente, entre otros dispositivos, se realiza a través de salarios mucho más elevados que los del mercado y de beneficios vinculados a la vivienda, a la educación y a la salud.

Sin embargo, desde la segunda mitad de la década de 1960, las estrategias de estímulo y beneficios se modifican. El primer punto de inflexión es la venta de las casas construidas y mantenidas por la Compañía a precios subsidiados, a sus respectivos habitantes, obreros, técnicos e ingenieros. Este movimiento se inicia en

1967, época en que, por las necesidades del mercado ya no exigen incentivos de esa naturaleza. En aquel período de gran crecimiento de su producción, Itabira se transforma en un polo de atracción de mano de obra. En estas circunstancias, la Compañía se libera de aquellos bienes que en rigor encarecen el costo de su producción, dado que su patrimonio en viviendas constituye un capital inmovilizado. Más allá de eso, tal decisión también la exonera de la obligación de producir nuevas construcciones, una demanda que no cesa. Por lo tanto, los nuevos empleados que entran a la empresa a partir de 1967, ya no cuentan con ese beneficio. Su política de incentivos al respecto, se focaliza en situaciones especiales que se limitan solo a profesionales estratégicos y absolutamente indispensables. La Compañía, en aquellos casos de estricto interés, compite con el mercado inmobiliario de la ciudad y alquila viviendas a los empleados provenientes de otras localidades.

En cuanto comienzan las restricciones a la vivienda gratuita, y esa estrategia de incentivo se torna altamente selectiva, la empresa inicia un proceso de fuerte inversión en el sector de educación, en función de las demandas crecientes de especialización de su fuerza de trabajo. En la década de 1970, se hace notoria la necesidad de mano de obra calificada para atender las demandas de los cambios tecnológicos que se implementaban. Más allá de la contratación de un elevado número de técnicos de segunda línea, provenientes de otras regiones, para cubrir el proceso de producción en las minas, la empresa se vincula al SENAI y al Centro Técnico Interescolar (CENTEC). Este último construido e instalado a través de una colaboración entre la CVRD y la Fundación Itabirana Difusora de la Enseñanza (FIDE) (Silva, 2002).

Prácticamente, todos los estudiantes que frecuentan esas escuelas son hijos de empleados de la CVRD que, una vez finalizado el curso, pasan a tener su ingreso garantizado en la empresa. Esa relación estrecha entre demanda laboral y formación profesional se muestra bastante promisoria para ambas partes, pues si la Vale ofrece a los trabajadores condiciones ventajosas de reproducción social, a cambio se asegura una mano de obra técnicamente bien preparada y adecuada. Más allá de eso, como subrayo en diversos momentos en este libro, los lazos de familia entre los mineros resultan un potente factor histórico de control y de subordinación por parte de la Compañía.

Pero no solo la formación técnica le preocupa a la CVRD de los años sesenta. Invierte también en el patrón educacional formal de los hijos de los empleados, que apunta claramente a tener una reserva de mano de obra más preparada para el futuro. Por eso se preocupa por la construcción, mantenimiento y administración de las escuelas de enseñanza primaria. Estos establecimientos están ubicados en los barrios obreros que rodean las minas. Tales iniciativas representan incentivos altamente valorizados por los obreros, y se constituyen en un derecho adquirido, por medio de negociaciones en los acuerdos colectivos.

Así como a fines de la década de 1960 la Compañía desmantela el programa de viviendas, en 1974 se libera también de actuar directamente en el sector de educación. A partir de esa época hasta 1995, pasa a invertir en otras estrategias como, por ejemplo, un programa de otorgamiento de becas de estudio para los hijos de los empleados, de siete a catorce años, edad prevista para la enseñanza primaria. Se

contratan entonces dos colegios particulares para ofrecer servicios educativos bajo el control de calidad de la propia empresa que determina, como parte del contrato, que la orientación pedagógica quede a cargo de uno de los mejores sistemas educativos privados de San Pablo.

Las estrategias necesarias para la transferencia de una inversión propia a una especie de “tercerización tutelada” son cuidadosamente planificadas. Por lo tanto, la empresa pasa a garantizar a los niños y adolescentes, hijos de los trabajadores –tanto de nivel operativo, técnico o de supervisión y gerencia– una formación en escuelas particulares de buena calidad, hasta 1995. La política de otorgamiento de becas a los estudiantes de enseñanza primaria se realizaba a través de la contribución del salario-educación.

Cuando se inicia la tercerización de las actividades de educación, simultáneamente, la CVRD intensifica la inversión directa en salud. En 1975, construye el Hospital Carlos Chagas en un área apacible que rodea al casco urbano. Lo dota de modernas instalaciones y equipos para atender solo a sus empleados, garantizándoles confort y seguridad. Sin embargo, en la década de 1980 también cambia su estrategia en el área de salud. Transfiere la administración de su hospital a la municipalidad y establece un sistema de acreditación de servicios médicos y odontológicos para sus empleados, ampliando el espectro de posibilidades de elección de los servicios.

Durante los diferentes procesos de otorgamiento de beneficios a sus empleados en el área de educación, salud y vivienda, la CVRD moviliza el mercado local de oferta de esos servicios. Además, su intervención tiene el doble carácter de establecer un nivel de calidad y de clasificar y segmentar a la sociedad: en el caso de las viviendas, cuando se produjeron las ventas de las casas, el espacio socioeconómico y cultural ya estaba segmentado; mientras que, en el caso de la educación y de la salud, se instaura una división entre los “otros” y los empleados de la Compañía.

Es necesario destacar que los beneficios obtenidos por los trabajadores en las tres áreas mencionadas representan, como ya fue dicho en el capítulo anterior, formas de salario indirecto. Pero significan también, por parte de la minera, en su carácter de empresa estatal, un elemento integrante de la política de incentivo al desarrollo regional, teniendo en cuenta que, por estatuto, debería invertir anualmente, en Minas Gerais y en Espírito Santo, el 8% de sus ganancias netas.

El proceso de reestructuración de las relaciones de trabajo corta de cuajo la casi totalidad de los beneficios recibidos por los empleados de la Vale, en una política de reducción de costos y aumento de la productividad. Sin embargo, los cambios promueven impactos diferenciados. En el caso de las viviendas, la política de ventas subsidiadas que se inicia a fines de los años sesenta termina beneficiando a los obreros, pues la compra de la casa significa la adquisición de un bien propio, que puede ser utilizado a su antojo. Esa libertad se evidencia rápidamente, pues desde entonces, en todos los barrios construidos por la Compañía, tanto en los espacios obreros, como en los de los técnicos y de los ingenieros, las viviendas se modifican y se arreglan al gusto de los dueños. Pocas conservan hoy su formato original.

El cambio más fuertemente sentido en el proceso de reestructuración se refiere al salario directo, según lo expresa este técnico en minería.

Hay salarios de 290, de 330 en almacenamiento. [Esos valores corresponden a poco más de un salario mínimo vigente en 2002]. La empresa, cada año que pasa va disminuyendo los derechos del trabajador, y disminuyendo el salario y poniéndolo de acuerdo al mercado. Por ejemplo, no hay horas extras, se terminaron las vacaciones adicionales. Y no sirve salir de aquí para ir a otro lugar, pues ella fue comprando las otras empresas de minería de Minas, domina todo el mercado. No hay competencia.

En realidad, a la par del sentimiento de pérdida hay una visión muy clara de que existe una oferta de mano de obra mucho más elevada que la que demanda el sector. La situación actual, local y regional, es diametralmente opuesta a la que existía treinta años antes, como constata uno de los entrevistados: “*el trabajador está peleando por lo mínimo*”. Al preguntar si conocen muchos compañeros que estén en busca de otro empleo más favorable, la respuesta de los obreros de la Vale es siempre negativa, lo que pone en evidencia que, al estar en el mismo lugar en el que la mayoría desarrolla su vida, la CVRD aun ofrece muchas ventajas comparativas.

Uno de los trabajadores menciona que solo los empleados especialistas en áreas de punta como telecomunicaciones y automatización suelen tener cierta movilidad, a pesar del asedio sobre otros empleados por parte de varias empresas que actúan en el mismo ramo de minería. Por eso, además de ser conscientes de la explotación, hay un fuerte sentido de realidad entre los mineros, del cual se aprovecha la empresa para mantener y, siempre que puede, aumentar el ajuste salarial. En sus testimonios, varios obreros dicen con el mismo sentido, frases como la de este operador de equipos: “*tenemos pérdidas salariales todos los años, venimos perdiendo poder adquisitivo, solo perdiendo, solo perdiendo*”.

En el caso del recorte de los beneficios educativos dirigidos a los hijos, la expresión más usada y repetida es que se compraron sus derechos, compra que se produjo por la imposición del más fuerte y sin la posibilidad de negociación. Un operador de equipos en las minas se refiere al sentimiento de impotencia frente a lo ocurrido:

Nadie vino individualmente a preguntar: ¿vos querés vender?, ¿vos querés vender? Vinieron detrás del colectivo representado por el sindicato; y nosotros, como el brasileño está viviendo un ajuste tan grande, fuimos y aceptamos. En aquella época, parece que eran unos 3.000 reales que daban por la beca escolar. Si miramos en una escuela particular hoy esto significa solo cinco, seis mensualidades.

Otro obrero de mantenimiento de máquinas se refiere de este modo:

Ella compró el derecho: la ayuda escolar, pues daba un 60% para que el hijo del trabajador estudie. Ella hizo así: en aquella época dio una indemnización de X, vamos a suponer, de mil reales y listo. Ella indemnizó todos los derechos que teníamos, de

una vez y listo. Hoy nosotros tenemos, fuera de lo que la CLT⁵ manda, solo un plan de salud, nada más. El resto, lo que se consigue en el acuerdo colectivo, prácticamente está todo dentro de la CLT.

Como a toda compra le corresponde una venta, los trabajadores acuñan la expresión “*vender chicos*” para referirse a la indemnización recibida por el corte del subsidio a la educación. En ocasión de la medida tomada por la Compañía, comentan que, entre ellos, discutían e ironizaban diciendo: “*fulano vendió tres chicos, cuatro chicos*” o “*yo estoy vendiendo tantos chicos*”. Esas expresiones teatralizan los fuertes sentimientos que hasta hoy se expresan en las narrativas de los trabajadores como una pérdida esencial. Algunos, sin embargo, analizan que muchos de ellos no dimensionaron en aquella época el tamaño del problema: “*entre los obreros, hubo quienes estaban eufóricos con la expectativa de una indemnización en mano, sin darse cuenta de la dimensión de la pérdida de ese derecho adquirido*”. Y cuentan que varios utilizaron el dinero para pagar deudas, mejorar la casa o hasta para comprar objetos, como autos, electrodomésticos, videocaseteras, bienes que, a su modo de ver, nunca podrían sustituir la beca-escuela.

La pretensión de la empresa de que los obreros ahorraran el monto recibido para utilizarlo de a poco, entra en contradicción con la cultura obrera, generalmente volcada a la vivencia del día a día. Esa dificultad de ahorrar ha sido estudiada por varios autores como una especificidad de la cultura de clase, especialmente marcada por la rutina cotidiana y por la solución de problemas inmediatos. El largo plazo no forma parte de sus cálculos sobre el tiempo, incluso porque sus ganancias no les permiten grandes expectativas de acumulación (Hoggart, 1973; Leite Lopes, 1976; Murard & Zylberman, 1980). Más allá del perjuicio que produjo en cada familia en lo que atañe a los gastos y a la garantía de calidad de la educación de los hijos, la decisión de la Compañía también se reflejó negativamente en el mercado educativo privado, dado que la mayoría de los obreros pasa a no tener condiciones personales de mantener a sus hijos en las escuelas que frecuentaban. Sobre esto, un operador de equipos pesados en las minas, se pregunta, afligido:

Perdimos el derecho de la beca-escuela. La Vale puede hasta decir: “pero yo indemnicé”. Mire, ¿cuánto vale una beca de estudio para un hijo, como en micaso? Yo tenía un abebé y un hijo de siete años. ¿Cuánto cuesta una beca de estudio para los dos? No tenemos condiciones de saber. Tendría que poner toda la vida futura en un papel y evaluar. En realidad, compré el 60% que terminó siendo el 100%. Porque el trabajador no consigue mantener 4 o 5 hijos con la mensualidad del modo en el que está. Pues, mucha gente también, en esa ocasión, valorizando el dinero que recibió de una vez, ni pensó en las consecuencias. Yo no sé por qué demonios el movimiento sindical aceptó.

Pocos trabajadores consideran, en aquella época, el importante papel de socialización de los empleados que ejerce la educación escolar ofrecida conjuntamente en

⁵Se refiere a la norma legislativa “Consolidación de las Leyes del Trabajo” (CLT).

los colegios contratados por la Vale. “*Esto se pierde y se extingue con el corte de la beca-es-cuela*”, menciona uno de los pocos que se refiere al aspecto negativo del cambio. Este trabajador lamenta la posible caída de la calidad de la formación, que afecta las posibilidades de ascenso social de los hijos de los obreros. Él considera que esos chicos y chicas, al haber tenido la misma calidad de educación escolar que los hijos de los dirigentes de la Compañía, tuvieron mayores oportunidades de desarrollo, crecimiento, y chances en el mercado de trabajo. Esto, al menos en parte, es cierto, pues muchos hijos e hijas de los obreros de la Vale, con el correr de los años realizaron cursos superiores, se especializaron y ascendieron socialmente, dentro de la empresa o fuera de ella.

Todo el mundo tenía los mismos derechos, independientemente del nivel jerárquico que ejercía en la empresa se sentaba en los mismos bancos escolares. Los hijos no eran vistos por la posición de los padres. Esto hizo con que –son hechos reales– varios empleados que eran tractoristas, ayudantes, sus hijos se recibían en ingeniería, medicina, y con el apoyo de la empresa. Esa ventaja social era muy fuerte. Hoy el hijo del tractorista, del ayudante va a llegar a tractorista y ayudante, pues la calidad de la enseñanza municipal es mucho peor.

Por otro lado, el abandono de la responsabilidad sobre la educación de los hijos de los empleados, que se daba a través de la utilización de los fondos del salario-educación (Abreu, 1994), la empresa no lo reinvierte en educación pública. Ese hubiera sido un camino altamente deseable, dado que es de allí de donde proviene la mayor parte de los trabajadores operacionales. Por lo tanto, la conclusión es que la Vale quiso librarse de todo aquello que no estuviese directamente relacionado con la producción y tendiente a la rentabilidad. El exceso de oferta de mano de obra le permitió cortar, sin piedad, ese preciado beneficio social, la pérdida hoy más sentida por los trabajadores.

El tercer cambio considerado entre los más negativos es el referente al monto de los beneficios antes ofrecidos por la Valia⁶, la Fundación de Seguridad Social de los empleados de la Vale, creada para conceder un complemento que les asegurara el mismo poder adquisitivo que poseían durante su vida laboral. A fines del año 1999 –dos años después de la privatización– se modifica totalmente la regulación de la Valia, y cambia su sistema de cálculo y de otorgamiento de beneficios. “*Un golpe más*

⁶Valia es el nombre de fantasía de la Fundación Vale do Rio Doce de Seguridad Social, un sistema cerrado de previsión complementaria, sin fines de lucro, con autonomía administrativa y financiera. Fue creada en 1973, en pleno auge de la principal empresa patrocinadora e inició sus actividades con 10.934 participantes. En 2003 contaba con 27 empresas patrocinadoras y más de 45.600 participantes, entre activos y jubilados. Apunta a proporcionar seguridad económica y financiera a los empleados de las empresas patrocinadoras al momento en que dejan su puesto de trabajo. Esta fundación, que hasta 1999 beneficiaba a los jubilados con un complemento que llegaba al total de su salario como trabajador activo, hoy presenta un plan Vale Más en el que el participante elige cuánto quiere contribuir y cómo recibir una jubilación programada, en los términos del Reglamento. El fondo está compuesto por contribuciones de los participantes y de la patrocinadora, que son depositadas en cuentas individuales y separadas. La suma de esas contribuciones, más la rentabilidad, constituye el saldo de cuenta del participante (www.valia.con.br 19/5/2003).

de la empresa privatizada”, comenta uno de los empleados que trabaja como operador de equipos en la mina y completa: “*hoy nosotros somos hombres oxidados, no somos más hombres de hierro*”, refiriéndose a la situación de desventaja y de desgaste:

Hoy ni se llama más Valia, se llama Vale Más: es un fondo de participación definido de acuerdo con los aportes. Antes era un suplemento. Se hacía el cálculo del techo del gobierno y la Valia ponía el resto. Hoy no, me va a pagar de acuerdo con lo que yo contribuya. Hace el cálculo, hace el promedio, no debe dar ni 200 reales de complemento. Esto nos reventó, nos liquidó, dejó al trabajador muy indignado.

Los cambios en el ámbito de la Valia producen un sentimiento de indignación muy grande y se perciben como una pérdida de las expectativas con relación a los derechos. Algunos entrevistados los citan con gran resentimiento y, otros, los asumen como una de las cuestiones inevitables del mundo “neoliberal”. Algunos se sienten engañados y, por la desconfianza que alimentan, consideran que, con seguridad, los dirigentes se beneficiaron. Uno de los antiguos trabajadores ya jubilado hace hincapié en reafirmar su total incapacidad para comprender lo que está ocurriendo y de mostrar su indignación con las lacónicas explicaciones técnicas que les ofrecen. Comenta su desencanto con el cambio usando una alegoría y sus palabras definen claramente la sensación de buena parte de los colegas entrevistados:

Quien llega primero bebe agua limpia. Es un dicho antiguo. Pero nosotros no tomamos agua limpia. Nosotros que ayudamos a crear la Vale y la Valia, que pagamos durante muchos años, estamos tomando jugo de barraca. Ella tiene toneladas de oro guardadas, tiene dinero, tiene patrimonio en Río, en San Pablo, en todo Brasil y hasta en el exterior. Y hay gente que no hizo nada y todo lo bueno es para ellos. Hay peces de acuario que comen lo mejor, y peces de arroyo que no valen nada. Esos somos nosotros.

Como “un amuleto” de los derechos remanentes, los trabajadores consideran que el plan de salud corporativo AMS (Asistencia Médica Suplementaria) es intocable. Sea porque es lo único que queda de la canasta de beneficios, sea por la calidad del programa, mencionan: “*es completo, y constituye uno de los grandes incentivos para permanecer en la empresa: hay acreditaciones, se puede consultar, se puede ir al dentista y pagar un precio muy accesible que la empresa descuenta en cuotas de su salario. Esto es lo que más retiene*”, dice un conductor de camión pesado. Del lado de la empresa, este plan de salud es el gran triunfo de las negociaciones colectivas, pues captaron perfectamente que les sirve para manipular el miedo colectivo de pérdida que ronda en las mentes de los empleados. El presidente del sindicato de los Ferroviarios se refiere al hecho de que “*en todo acuerdo colectivo la CVRD amenaza con cortar el AMS*”. Y continúa:

Yo siempre dije en la asamblea: nosotros no tenemos que tener miedo de eso, pues creo que ella nunca lo va a cortar. Porque el día que se le corta la respiración a un ser humano, el debate donde quiera que esté. El día que ella haga esto en la práctica, el trabajador va a patear el balde y va a ver que no avanza más.

Las palabras de este líder sindical muestran bien la dimensión de la importancia atribuida al único beneficio que se mantiene, más allá de la alimentación subsidiada que, según la mayoría, es también *“de excelente calidad”*. Posiblemente los trabajadores no perciben aún lo que significa para la Vale, frente al cuadro de mano de obra extremadamente magro, mantener sus empleados en condiciones saludables. En este sentido, es igual o mayor el interés por parte de la empresa de mantener en vigor el plan corporativo de salud. De esta forma, el uso de ese bien intocable como moneda de negociación, posiblemente forme parte de un argumento aparente, del cual los trabajadores necesitan comprender su real significado.

Al hablar de un modo general sobre los cambios que consideran que los han perjudicado, muchos mineros expresan la idea de la pérdida de derechos articulada al sentimiento de ingratitud por parte de la empresa que ayudaron a construir. Uno de los antiguos trabajadores, ya jubilado menciona: *“ella ve, sin compasión, a un ex empleado que quebró piedras con la maza, que dio su vida cargando hierro en sus hombros, que hoy vive de las manos ajenas”*. Este hecho, que realmente ocurre, no por los cambios de ese momento de la Compañía, sino porque muchos de esos primeros trabajadores no tuvieron la oportunidad de entrar en los planes de jubilación complementarios: *“nosotros tenemos gente aquí hoy que trabajó toda la vida en la Vale y no tiene donde vivir, que gana un salario mínimo, que no puede comprar remedios”*, dice un trabajador de mantenimiento de máquinas, uniendo lo que considera las *“injusticias anteriores y actuales”*.

Es verdad que la mayoría de los que se refieren con vehemencia contra las modificaciones en los salarios directos e indirectos son los empleados que están viviendo la experiencia de los dos momentos históricos: la empresa estatal y la empresa privatizada. Para ellos, es mucho más difícil aceptar las ideas que se inculcan acerca de que las ventajas para los trabajadores siguen vigentes, solo que de otra manera, adecuadas a los nuevos códigos de la reestructuración productiva.

Los parámetros de legitimación y de estímulo a la adhesión de los obreros flexibles formarán parte del próximo capítulo de este libro. Este, en especial, tiene la intención de poner en evidencia los dolorosos cambios que se producen en el ambiente de trabajo en los años noventa, que integran un conjunto de transformaciones objetivas y subjetivas, que apuntan a la profundización de la explotación capitalista, con impactos decisivos sobre el sindicalismo y la vida social.

Capítulo 9

La construcción del trabajador flexible

La Vale antes era apadrinamiento, era exceso de personal, era trabajo, solo tenías que cumplir un horario. Hoy la Vale es exigencia de resultados, hay que mejorar siempre. Si mejorás siempre, si sos consciente de aquello que es pasado, si sos una persona que trabaja en equipo, vas a quedarte en la Vale el tiempo que quieras. Si antes había mucha gente haciendo pocas cosas, hoy hay poca gente haciendo muchas cosas. Y es mucho mejor para trabajar. (Técnico, comprador de servicios)

“La Vale cambió mucho y tenía que cambiar, el mundo entero está cambiando. Fue una cuestión de supervivencia para la empresa. O ella cambiaba e intentaba acompañar todo el movimiento del mundo allá afuera o ella se quedaba fuera del contexto de producción, como proveedora de mineral de hierro y como comercializadora” dice el actual Gerente General de la Mina en Itabira, reproduciendo la justificación que la empresa ha desarrollado para fundamentar los nuevos rumbos que asume para enfrentar la competencia internacional: *“el mercado del mineral es cada vez más competitivo”*. Como mayor autoridad de la minería en Itabira, este gerente califica y enumera las transformaciones en la estructura gerencial y productiva y en la diversificación de la empresa en el ámbito local, nacional e internacional; en la profundización de la automatización; en el aumento de la productividad; en la mejor calidad técnica de su fuerza de trabajo y en el hecho de que la empresa haya sido privatizada: *“yo creo que fue una privatización exitosa. Era una empresa muy buena, privatizada mejoró aún más. La empresa creó otra visión. Podemos decir que cambió completamente”*.

Estas palabras se hacen eco de otras opiniones similares, más o menos transversales a los discursos y que, en gran medida, forman parte también de la lógica de los trabajadores actuales al evaluar la etapa de la reestructuración productiva. Ellas contienen algunas verdades y muchos mitos que buscaré analizar a continuación.

Por reestructuración productiva entiendo las profundas transformaciones objetivas ocurridas en el mundo del trabajo, fundamentadas en el desarrollo sistémico de un nuevo complejo de organización productiva, en el surgimiento de un nuevo y precario mundo del trabajo y en nuevas formas de aculturación de los trabajadores, destacándose entre ellas, la fragmentación de clase. Los cambios que se producen en el mundo del trabajo deben ser vistos, en sus dimensiones objetivo-materiales y subjetivo-ideológicas, como pasaje de un modelo que se ha dado en llamar fordismo hacia otro, también convencionalmente denominado toyotismo, en los términos señalados en la introducción de este libro.

El toyotismo tiene como prerequisites: las innovaciones tecnológicas basadas en el acelerado desarrollo de la microelectrónica; la tercerización de actividades que no constituyen el foco de la empresa; el debilitamiento de la organización de los trabajadores en sindicatos y la flexibilización de los derechos laborales. Se fundamenta en los siguientes presupuestos: la transferencia de la responsabilidad de la producción a los trabajadores; la incorporación del conocimiento adquirido por ellos, en su práctica, al proceso productivo y al ambiente de la empresa; y el aumento de la productividad por la actividad laboral en equipo.

Los cambios objetivos y subjetivos producidos tienden a superponerse. A medida que fui realizando esta investigación pude llegar a la conclusión de que no hay un dispositivo único y poderoso responsable de la abrupta elección de un escenario alternativo en la minería de la CVRD. Sí existe un conjunto sistémico de llaves que se accionan simultáneamente para la apertura progresiva de un nuevo mundo que surge. Y de forma contradictoria, ese nuevo mundo se construye exactamente para sostener el vigor de aquello más perenne y antiguo en la lógica de lo que se sustituye, es decir, la realización cada vez más completa y acabada de las formas de acumulación capitalista: “las características específicas del régimen de regulación japonés permiten [...] la intensificación del trabajo llevada a un grado difícilmente alcanzado, en un régimen en el que la organización de los trabajadores en el lugar de trabajo sea independiente y capaz de obtener concesiones” (Araújo, 2001, p. 36).

Desde el sentido subjetivo, las transformaciones de carácter toyotista alcanzan al conjunto de la producción y reproducción de la vida social, y pueden ser analizadas, también, como una ideología “que reconstituye la explotación capitalista con las implicancias objetivas y subjetivas del nuevo régimen de acumulación flexible y articula, cada vez más, el trabajo material e inmaterial. Busca, en la esfera de la inteligencia colectiva y de la cognición corporativa, una nueva base para la producción de valor” (Alves, 2002, p. 90).

Desde el sentido objetivo, los datos institucionales de la CVRD revelan que durante todo el proceso de cambio, en la década de 1990, la productividad de la empresa aumenta. En 1997 (año de la privatización), sus ganancias crecen un 46% con relación al año anterior y, desde entonces hasta 2001, han subido a una tasa media anual del 41,7% (CVRD, 2002). Este desempeño, considerado excelente por el mercado y por la dirección de la Compañía, institucionalmente se la vincula con la inversión en nuevas tecnologías de minería de hierro “*sobre todo en áreas operacionales, en funciones repetitivas burocráticas y pesadas*”, así como con el programa intensivo de entrenamiento, que produjo el aumento de la productividad.

Sin embargo, según la visión de los trabajadores, no son solo los cambios tecnológicos realizados o el desempeño más calificado, sino que la presión en el ritmo de trabajo es mucho mayor. Las transformaciones que alcanzan a todo el conjunto de acciones, comportamientos y mentalidad, no se producen al mismo tiempo. Existen elementos de lo antiguo que configuran lo nuevo, contaminándolo y transformándolo en el blanco de resistencias, y de lo nuevo que ya había sido introducido en la etapa anterior. Al forzar la introducción de otra cultura empresarial y de otra lógica obrera, la crisis de insatisfacción desde los años ochenta y los momentos de

deconstrucción en la era de la inseguridad y del miedo ya eran portadores de nuevas ideas y nuevas prácticas. Por lo tanto, el nuevo régimen paulatinamente adoptado por la Vale, en los años noventa, en el proceso productivo del mineral, abarca todas las formas de organización y la lógica gerencial, técnica, relacional e ideológica. Dos relatos de supervisores dan cuenta de ese movimiento dialéctico entre técnica y subjetividad, dejando en claro las contradicciones cotidianas:

En Itabira hoy hay dos situaciones. Un grupo de empleados de la Mina del Cauê con un promedio de 18 a 19 años de trabajo, es la planta más antigua. Y está el grupo de Conceição con un promedio de 11, 12 años de trabajo. El promedio de edad disminuyó. Pero cuanto más antiguo es el personal más difícil de adaptarse. La persona está medio perdida con esa historia de participación, de tecnologías nuevas, de cambio de ritmo. Da mucho más trabajo.

El segundo supervisor, al responder una pregunta sobre qué es lo que menos aprecia en el cotidiano del trabajo actual, luego de elogiar las nuevas formas de organización productiva, confiesa:

Lo que menos me gusta es la cuestión del antagonismo, la visión que las personas que están allá adentro tienen de las otras. En la Vale hoy hay mucha gente nueva y mucha gente antigua que vivió otra época, otra era. Entonces los conflictos que crean esas personas son una cosa muy fuerte, muy evidente las 24 horas. Esa visión diferenciada entre esas dos clases de personas dificulta la relación, dificulta el trabajo, es una cosa que no me gusta.

Estos relatos muestran la cara nueva de los permanentes conflictos relacionales y jerárquicos existentes en el proceso de trabajo, que se configuran aquí en dos grupos de obreros. En un desliz el supervisor denomina los lados antagónicos como “*dos clases de personas*”, o sea, utiliza una terminología casi en desuso y que siempre se utilizó para designar las contradicciones entre obreros y patrones. Se apropia de ella para referirse a las profundas diferencias entre dos culturas dentro del mismo segmento de trabajadores que se enfrentan, de forma sigilosa y permanente, en el proceso de trabajo.

En este capítulo, buscaré mostrar los diversos ángulos desde los cuales los mineros perciben cada uno de los elementos de cambio y la visión positiva o negativa que proyectan sobre este nuevo momento. Si bien varios estudios (y este también) evidencian que los más jóvenes adhieren con mucho más facilidad a los nuevos requerimientos del trabajo, ni siquiera ellos son acrílicos acerca de los diferentes mecanismos de explotación, a pesar de todo la inversión ideológica realizada para su adhesión incondicional. La nueva subjetividad, creada por la reestructuración productiva, solo transforma las expresiones con las que se evidencian los intereses tanto del capital como del trabajo. Uno de los más antiguos mineros que continúa dentro de la mina trabajando en mantenimiento, con un tono ácidamente crítico habla de los jóvenes: “*todos*

explotados y contentos. A los que entraron los están encuadrando”, lo que, como se verá a continuación, es solo parte de la verdad.

Analizaré, desde el punto de vista de los trabajadores, los cambios administrativos, técnicos y culturales.

Cambios en la estructura administrativa

Las transformaciones organizacionales internas en la CVRD acompañan sus estrategias de internacionalización, de diversificación y de ampliación de los negocios, que transcurren en el mismo período. Agresivamente abocada al crecimiento y la conquista de mercados, comprando empresas y participaciones, la Vale opera en 14 estados brasileños y posee empresas controladas y vinculadas en EE.UU., Argentina, Chile, Perú, Francia, Noruega y Baréin (golfo Pérsico). Cuenta con oficinas en EE.UU., en Shanghái y Tokio y detenta el 29% del mercado transoceánico de mineral. Específicamente en Minas Gerais, donde se desarrolló este estudio, adquirió la mayoría de las pequeñas y medianas empresas mineras, y domina el mercado de extracción así como el mercado de trabajo (CVRD, 2003).

El conjunto de cambios engloba un nuevo concepto de gerencia, de jerarquía, de calidad y de participación, que alcanza a todas las instancias organizativas. A partir de 1979, la CVRD comienza una reforma administrativa para intentar sustituir el antiguo concepto de administración por funciones por el de unidad de negocios, que apunta a ganar más competitividad en el mercado internacional y, posteriormente, al vaciamiento de las empresas estatales exigido por el gobierno federal. En lugar de las funciones centralizadas en la presidencia, en las direcciones, en las superintendencias y en las supervisiones, la administración se fue focalizando en la actividad principal. El gerente de cada negocio específico gana autonomía para movilizar recursos y realizar inversiones, haciendo más precisa la planificación operacional, la definición de prioridades, metas y resultados y, a su vez, tiene la responsabilidad de seguir de cerca la instancia que dirige.

La segunda etapa de preparación de este tipo de transformación administrativa se produce de 1992 a 1995 y se realiza a través de una fuerte inversión en entrenamiento intensivo de gerentes o de potenciales gerentes. La Vale destina, en ese período, 29 millones de dólares, lo que es considerado de gran relevancia por el gerente general de las minas.

Después de los gerentes, se universalizan los entrenamientos a todos los trabajadores, con el propósito de que internalicen los nuevos conceptos. Este cambio, que precede a la privatización de 1997, se sustenta en una fuerte apuesta al denominado modelo japonés de organización (Alves, 1999; 2002; Antunes, 1999; Taulle, 2001), que proporciona innovaciones en todo el sistema de producción: como los procesos

just in time; kanban; kaisen; Control de Calidad Total (CCT)¹ y gestión participativa, todos términos intrínsecamente relacionados (Cerqueira Neto, 1992).

Just in time corresponde a un tipo de organización de la producción capaz de responder instantáneamente a la demanda, manteniendo stocks en niveles mínimos. *Kanban* es la denominación del sistema de control de la producción comandado por un tipo de tarjetas que guían la fabricación de lotes de productos según el consumo realizado por el sector siguiente, eliminando controles burocráticos. CCT define, teóricamente, el control ejercido sobre todos los equipos y sobre todas las personas para que el producto final satisfaga las necesidades de todos los *stakeholders* (los interesados en la producción). Como subsistema del CCT están los Círculos de Controles de Calidad (CCC) (Cerqueira Neto, 1992). Los CCC se constituyen como pequeños grupos de trabajadores que actúan en la misma área y se reúnen regularmente para analizar los problemas operacionales de su espacio de trabajo y en su nivel de decisión, con el fin de solucionar problemas a partir de la experiencia de los obreros. El empleo de los CCC tiene como premisa la constatación de que la mejor manera de resolver problemas operacionales es utilizar la experiencia, el conocimiento y la creatividad de quien produce, inspecciona y testea el producto. Y *kaisen* se refiere a la política y a los métodos de mejora continua².

El proceso de cambios estructurales en la administración abarca, principalmente: la disminución de los niveles jerárquicos en la organización del trabajo; la eliminación de diversas formas de supervisiones intermedias; el establecimiento de una gestión más ágil y más horizontal; y la formación de equipos polivalentes, interrelacionados y abocados a la mejora de la productividad, de la calidad de la producción y de la seguridad en el trabajo. Todos estos elementos se transmiten a través de algunos dispositivos mediadores de las transformaciones objetivas y subjetivas: polivalencia, participación y calidad. El primer término se refiere al quiebre de los niveles jerárquicos. El segundo se dirige a la responsabilización (*accountability*) del trabajador individual y colectivo. El tercero, al perfeccionamiento de los procesos en su sentido individual y totalizante. Los trabajadores, en general, tienden a ver de forma positiva el conjunto de transformaciones que valorizan su participación y que someten los criterios convencionales de poder o de apadrinamiento a la competencia y a la dedicación que ellos ofrecen a la empresa.

¹Técnicamente la Calidad Total (CT) representa el estado óptimo de eficiencia y eficacia de una empresa, organizada a través de un modelo referencial de excelencia organizacional que satisfaga a todos los stakeholders, es decir, de todas las entidades significativas para el emprendimiento. Generalmente el concepto de Calidad Total se desdobra en otros como Control Total de Calidad (CTC) que abarca actividades de control en todas las fases del proceso de producción, circulación y consumo de los bienes y servicios; y Gestión de Calidad Total (GCT) que abarca el gerenciamiento del grado de eficacia y de eficiencia de todos los elementos internos y externos a la empresa, impactados por el emprendimiento (INDG, 2003).

²Kaisen tiene, en la filosofía japonesa de organización del trabajo, el significado de mejora organizacional y corresponde a una política que orienta el comportamiento del colectivo de trabajo y a una cultura introyectada en el grupo. En su aplicación, el kaisen se constituye como filosofía y política de calidad, e incluye el compromiso de los dirigentes y la disponibilidad de recursos para hacerla efectiva. El cuerpo de empleados debe incorporar, en su cotidiano, prácticas de mejora continua a través de la superación de problemas identificados en el proceso de trabajo (INDG, 2003).

La disolución de las excesivas jerarquías es la responsable del gran vaciamiento de la fuerza de trabajo y de la inclusión de los supervisores y gerentes en los procesos horizontales de participación y de solución de problemas: los cinco o seis niveles antes existentes se transforman, generalmente, en solo dos, abocados a la construcción de objetivos y metas que se controlan diariamente. El relato de este trabajador de la usina de concentración es un ejemplo de lo que sucedía:

Contábamos con tres ingenieros: uno era responsable de la eléctrica, otro de la electrónica y otro responsable de los dos. Por encima de esos dos niveles había un ingeniero general que controlaba la mina del Cauê y la de Conceição y ahí venía el superintendente. Teníamos cinco o seis escalafones. Hoy nosotros como técnicos tenemos un supervisor que es el ingeniero responsable de la eléctrica, el ingeniero general y el gerente general de las Minas. Cayó a menos de la mitad. Hoy nos reclaman directamente por lo que hacemos. Somos responsables.

La idea de quebrar los excesivos escalafones de la jerarquía se combina con la de participación. Para llevar a cabo todo el proceso de reestructuración productiva, más allá de los entrenamientos, la Vale instituye una Gerencia de Calidad que pone el énfasis en estrategias orientadas por directrices empresariales que apuntan a alcanzar todas las rutinas. Su papel técnico apunta a asegurar los parámetros, patrones y normas de producción y al monitoreo permanente de los equipos. En lo que se refiere a la organización del trabajo, la calidad se sustenta sobre las relaciones entre pares y sobre los “5S”³ y en otros programas participativos como los Círculos de

³Dentro de la filosofía japonesa de administración los 5S significan: sentido de utilización (capacidad de separar lo útil de lo inútil y quedarse con lo primero); sentido de orden (capacidad de colocar las cosas en el lugar correcto); sentido de limpieza (eliminar la basura y evitar la contaminación y el exceso de residuos); sentido de salud (crear un patrón de comportamiento saludable); y sentido de autodisciplina (cuidar de sí y mejorar siempre el desempeño personal y el de la empresa). Son términos que forman parte de la filosofía y del método de Calidad Total, y si bien se consideran que forman parte del sentido común, pueden ser enseñados, perfeccionados y practicados. En realidad, a pesar de que esa propuesta se enmarque dentro del perfeccionamiento y crecimiento del ser humano, apunta sobre todo a mantener al trabajador disciplinado y a aumentar la productividad de las empresas.

Control de Calidad (CCC)⁴ y el Programa de Sugerencias, que forman parte de la filosofía general de la empresa y se distribuyen por todos los escalafones y sectores. La inculcación de los 5S se inicia desde el entrenamiento que los empleados reciben al ingresar a la empresa. Los CCC y el Programa de Sugerencias están generalizados en todas las áreas. Representan la forma establecida, programada y reproducida en el cotidiano del proceso de trabajo, para que los obreros ejerzan la “participación”.

La implementación de los CCC como subsistema de la Gestión de la Calidad Total (uno no existe sin el otro), al interior del proceso de trabajo de minería de la Vale, viene desde 1990. En realidad, a inicios de la década de 1980 hubo un intento de implementarlos en la empresa como forma de responder a la mejora de gestión de los recursos humanos y al clima de insatisfacción entre los obreros. En esa ocasión, tal iniciativa alcanzó solo al sector gerencial y no tuvo peso. Los CCC se utilizaron como una innovación aislada de su contexto filosófico y sistémico, lo que históricamente se ha mostrado como ineficaz (Antunes, 2001). La participación de los empleados en los CCC ha sido considerada por obreros y gerentes como muy exitosa y su implementación en el cotidiano de la minería funciona de forma más o menos voluntaria, pues el sentido de adhesión forma parte de la filosofía del sistema. El relato de este obrero de mantenimiento mecánico discurre sobre la práctica concreta de los CCC en los lugares de trabajo, de forma combinada con el Programa de Sugerencias:

En mi área existen unos cuatro grupos. Todos participamos, menos el ingeniero del área. En esos grupos vemos lo que está pasando en el área técnica. Por ejemplo, estoy teniendo un problema serio de quema de motor. Ahí se junta un grupo para estudiar eso, hace el relevamiento de todas las posibles causas. Todo el mundo está encima de eso. Ahí se encuentra alguna cosa que se puede mejorar, va y lo implementa. Cualquier sugerencia que yo dé es evaluada. Un supervisor mío evalúa y da un punto. Hay categoría plata, oro y top. Si pone top es el premio máximo, es difícil de conseguir un top. Todas tienen retribuciones con dinero. Yo, nunca tuve top, pero ya recibí bastantes cosas. Lo llamamos premio, recompensa. Se pueden dar sugerencias todos los días, pero tienen que estar declaradas en el papel. El supervisor va a evaluar lo que tiene

⁴Los Círculos de Control de Calidad constituyen un subsistema de la Gestión de Calidad Total, y tienen los siguientes objetivos, desde el punto de vista empresarial: a) propiciar el crecimiento de las personas, estimulando la máxima utilización de su potencial; b) respetar la naturaleza humana y generar un ambiente de satisfacción en el trabajo; c) contribuir al fortalecimiento de la organización y desarrollo de la sociedad; d) reducir costos, promover la mejora de la productividad. Sus principios son: autodesarrollo; desarrollo mutuo; participación voluntaria; actividades en grupo; participación de todos; uso de métodos y técnicas; creación de raíces; activación y sostenimiento de las actividades; creatividad; conciencia de la calidad, de problemas y de mejoras. La filosofía y el método del CCC fueron presentados en Japón, por primera vez en julio de 1950, con el fin de extender el concepto de calidad a la producción. El CCC llegó a Brasil en 1971, y fue utilizado en primer lugar por Johnson & Johnson, Volkswagen y Embraer. El movimiento creció a partir de 1986, y según el Instituto de Desarrollo Gerencial, hoy hay 101 empresas que adoptaron ese método de gestión, con 8.276 círculos y 53.641 circuilistas. El CCC es aplicado hoy en 40 países en el mundo y continúa creciendo en Asia y en África (Chaves, 2002).

retorno. Por ejemplo, esa escalera, gira y toca a alguien que pasa por aquí, se cae y se lastima. Ahí, la escalera debe continuar, pero yo puedo proponer que siempre que alguien quiera pasar la plataforma se abra para evitar el accidente.

Sobre el mismo tema, uno de los operadores de equipos comenta: “*mi supervisor dice que no es obligatorio participar de los CCC, que él no exige eso, pero toda la vida se exigió*”. Este relato se reitera entre los mineros, lo que pone en evidencia que, en realidad, la participación “voluntaria” es al mismo tiempo forzada, pues cuenta en la evaluación de su desempeño. El Gerente General de las Minas, que tiene un particular entusiasmo por lo que considera “*adecuación para mejor*” de los cambios que se producen, describe la intensa adhesión de los mineros de Itabira:

Hoy nosotros tenemos más del 60% de nuestros empleados que participan en grupos de CCC, que es un trabajo ya consolidado en la Vale do Rio Doce. Tenemos seminarios internos, después lo hacemos con la dirección y después con toda la Vale. Tenemos grupos que nos representan en la FIEMG⁵, de aquí a unos 15, 20 días vamos a tener un grupo nuestro allá. El personal de Itabira desarrolló muy bien esto. En el sistema Sur tenemos cuatro grupos, hicimos un seminario para ver quién iba a representar a la Vale en la FIEMG. De los cuatro, tres fueron de Itabira.

El testimonio citado señala el elevado nivel de introyección de los CCC en la minería de Itabira, que puede complementarse con el relato de un antiguo trabajador del área de mantenimiento electroelectrónico, que acompaña, de forma crítica, todo el proceso de cambios:

Las filosofías de los CCC, del GCT, todas son implementadas dentro de la Vale a pleno vapor, en todos los sectores, grupos heterogéneos, homogéneos. Y por increíble que parezca, produce satisfacción en el trabajador.

De forma contradictoria y complementaria, ambos relatos revelan cierta satisfacción entre los obreros por esa forma gerencial que quiebra las jerarquías y tiende a valorizar la voz y la experiencia de quien está actuando en la práctica. Por eso, uno de los supervisores de la Usina de Concentración considera que “*La relación de la empresa con los empleados cambió del agua al vino [cambió radicalmente]*”. Pero el antiguo trabajador de mantenimiento señala, de forma crítica, la manipulación que subyacen en los instrumentos de participación y la alienación de los mineros en cuanto a su propia explotación: “*Son premiados, son reconocidos, es un carnaval. En el medio de los peones es así, llenan al tipo de palitos, aunque sea verbalmente, él se siente valorizado, es para satisfacer al personal*”.

El Programa de Sugerencias es muy valorado por la empresa. Así lo describe el Gerente General de las Minas:

⁵Federación de las Industrias del Estado de Minas Gerais (FIEMG).

Más allá de los CCC nosotros tenemos un programa muy interesante que es el de Sugerencias. Las personas crecen mucho. Si la persona tiene una sugerencia, la sugerencia es registrada, es analizada. Hay un grupo que la analiza. Y puede ser viabilizada o no. Una vez viabilizada se implementa. Están las categorías plata y oro, y cada una da un pequeño premio, dependiendo de la categoría. En estas sugerencias la gente puede plantear alguna cosa inédita que se puede transformar en patente. Nosotros tenemos algunos pedidos de patente que salieron de las sugerencias.

Esta propuesta sustituye formas más arcaicas de estímulo a la participación de los trabajadores, como la institución del “obrero modelo” que premiaba solo a uno, y admite varias modalidades de presentación de ideas: individual, de dos o más obreros o grupal. “Puedo hacer una sugerencia individual, a través de un compañero con el que discutí, de mi grupo, o hasta de otro sector. De ser así, divido los honores. Voy y escribo el nombre de todos”. La ingeniería del nuevo sistema es motivar la mejora de los procesos, colectiva o individualmente, buscando destacar a las personas o los núcleos más colaborativos.

Esa historia del obrero modelo se terminó. Hoy se premia al grupo y se premia al trabajador individual, pero no solo a uno sino a los que hacen más sugerencias individuales para alguna modificación. Pero la empresa trabaja más en la filosofía de premiar grupos de trabajo. Tienen toda una técnica de recursos humanos donde se hace reunión todos los días para esa cosa de la sugerencia, la reunión es diaria.

Varios obreros reproducen el relato del Gerente, sin embargo, algunos de forma más crítica, como es el caso de este técnico de mantenimiento electroelectrónico que evidencia el reemplazo de los mecanismos de valorización salarial colectivos por la individualización del desempeño:

Aquí hay un programa de sugerencias que da dinero. Es decir, tenés una sugerencia que para la empresa significa una ganancia altísima y al trabajador le dan 500 reales, mil reales. Y se implementan todas, hay desde solución a problemas hasta invención de equipos, y la empresa tiene el derecho de registrar la patente y todo. Es el canto de la sirena para los obreros, sobre todo los nuevos que entran y ganan muy poco. Ellos sienten esto como un incentivo.

Uno de los ayudantes de mantenimiento comenta: “Pero entonces vemos satisfacción, hay mucho incentivo”. Este trabajador y varios otros, al mismo tiempo, valorizan y señalan fallas en el proceso. Los problemas generalmente se refieren a la burocracia para el registro de las ideas y al poco retorno a quien las sugiere, lo que evidencia una ruta de mano única en la tan anunciada participación. En el primer caso, se quejan de que frecuentemente les lleva más tiempo escribir que implementar lo que proponen, pues como dice uno de los entrevistados: “generalmente cuando sugerimos es porque ya se probó y saben que funciona”. En segundo lugar, critican el hecho de que no les informan, a posteriori, del real significado de su sugerencia para la mejora de la

empresa: “a veces aporta ganancias para la Compañía, beneficios para el sector y no tenemos retorno sobre eso”. Y en el mismo sentido, algunos consideran que es muy pequeña la recompensa proporcionalmente a la economía o a las ganancias que, en general, las sugerencias propician a la Compañía: “cuando se trata de dinero, ahí es cuando se ve el maquillaje. Muchos quedan afuera. Y a veces merecían mucho más”.

A pesar de las críticas de los trabajadores, la empresa tiene, en este programa, una de las metas de mejora permanente (*kaisen*). Tanto el gerente general como varios empleados relatan que la mayoría de las sugerencias se implementan. Este mecánico de mantenimiento electroelectrónico menciona: “hoy el 95% de las cosas que sugerimos nosotros se implementan. A veces está dando retorno y yo ni sé lo que sucedió con mi sugerencia. Se va del mi control”. Es interesante observar que hay una coincidencia entre lo que ocurre en ese momento en Itabira y lo que describe Tauille (2001) sobre el mismo tipo de programa en la fábrica Toyota en Japón. El autor cita que allí también cerca del 95% de las sugerencias se implementan, lo cual, como parte del sistema de Calidad Total, ha contribuido a un elevado grado de coordinación de las actividades, precisión de las acciones y tendencia al “defecto cero” en el proceso productivo.

Existe otro programa que forma parte de la implementación de la filosofía de polivalencia de funciones. Este es fruto de la creatividad local. Se llama Producción Nota 10 (PN10). El PN10 se constituye en el alineamiento e integración entre las áreas de operación y mantenimiento, y apunta a economizar trabajo y tiempo, a través del seguimiento de la situación de las máquinas con un “diario de a bordo” y la intercomunicación entre operadores y los técnicos de mantenimiento. Sobre esto se refiere el Gerente General:

En el pasado había una gerencia de mantenimiento y una gerencia de operación. Se rompía un equipo, alguien venía, lo agarraba y le daba mantenimiento. Pero las partes no conversaban. Hoy esas personas hacen reuniones juntas, conversan sobre el problema del equipo. Cada equipamiento tiene un diario de a bordo que acompañalo que le sucede. Esto permite una conversación muy informada y da un resultado impresionante.

Esta iniciativa, que comenzó a aplicarse en el área de operaciones de las minas, se extiende a todos los sectores y a otras unidades de minería de la Vale fuera de Itabira. En ella se unen los conceptos de calidad y participación al de integración en el trabajo. Apunta, sobre todo, a la seguridad de los equipos, vigilados por un tipo de prevención “predictiva”, por una atención polivalente y por un tipo de mantenimiento que hace un seguimiento de las máquinas en campo. Tal concepto, que se trabaja explícitamente en los entrenamientos, pasa a ser fundamental para la economía de la empresa, tanto por lo que representa la alta inversión en los diferentes aparatos y procesos, como por el propio sentido de la mejora continua.

La noción de participación, que permea todos los subsistemas de Gestión de la Calidad, se restringe únicamente a problemas de gestión y a garantizar la calidad de la producción. O sea, no hay una apertura a la ampliación del abanico de discusiones, incluso los equipos no pueden tratar asuntos de interés de los trabajadores

como es el caso de las condiciones y relaciones de trabajo o el sistema de promociones, por ejemplo. Al entrevistar a un trabajador que hablaba sobre algunas cuestiones que se producen en su lugar de trabajo y que considera “injustas”, le pregunté por qué no planteaba ese problema en su grupo de CCC. Su respuesta es elocuente: “es un asunto que no cabe ahí, solo es para tratar los problemas de la empresa, para mejorar el trabajo”. Es verdad que cada palabra de la expresión CCC designa su finalidad: “círculo”, “control”, “calidad”. Sin embargo, ideológicamente, en la propia filosofía del subsistema, existe la pretensión de “propiciar el crecimiento de las personas y de respetar la naturaleza humana, generando un ambiente donde haya satisfacción en el trabajo” (INDG, 2003).

Por lo tanto, un análisis crítico del proceso lleva a problematizar el sentido del concepto de participación con el cual trabaja la moderna gestión de la Vale. En términos pragmáticos, la empresa apunta a la eficacia organizacional y considera su colectivo de trabajo como un instrumento para conseguirla, utilizando la satisfacción que los empleados sienten de ver su saber reconocido, como mecanismo para disminuir su resistencia a los cambios.

La mayor importancia de los nuevos dispositivos en el proceso de flexibilización del trabajo es la creencia, diametralmente opuesta al taylorismo, de que la adhesión de los obreros pasa por el reconocimiento de su capacidad mental y de gestión, de forma tal que su cuerpo y su mente se integren a la dinámica de la actividad productiva. El cambio gerencial fundamental, desde el punto de vista de la organización del trabajo, coloca a la producción, la productividad y la calidad bajo la responsabilidad individual y colectiva de los operadores. La frase de este obrero de mantenimiento de la usina de concentración es ejemplar: “*la gente recibe una orden de servicio, la ejecuta, si todo funciona, imaravilloso! Si no funciona nos llaman, se hace un análisis de la falla y, si el error fue nuestro, puede venir una punición, hasta incluso una suspensión. Nos reclaman directamente por lo que hacemos, tenemos que ser responsables. No se salva nadie. Ni el jefe*”.

Cambios tecnológicos

Desde el punto de vista de las innovaciones tecnológicas, algunas son muy significativas, otras solo perfeccionan el proceso de producción dentro de una economía de escala. Como ya señalé en la introducción, la minería configura una actividad de baja complejidad y presenta un desarrollo técnico poco dinámico, aunque en toda la cadena productiva existan aplicaciones nuevas de informática, de microelectrónica y de nuevos materiales, que procuraré detallar.

En la etapa de las detonaciones de las rocas, al inicio del proceso de minería, la reestructuración agrega algunos cambios en la tecnología de explosión que buscan disminuir la contaminación sonora, aérea y de las fuentes de agua. Apunta a reducir al mínimo la expansión del temblor hacia los espacios construidos de la ciudad. Pero no se producen modificaciones en la esencia de la actividad. Las estrategias introducidas son de relativa baja eficacia, pues en la medida en que la explotación de

las minas avanza sobre el espacio urbano se agrava más el malestar de la población itabirana frente a la agresión ambiental que provocan las detonaciones. Por eso, como respuestas a las denuncias de los movimientos sociales, de la prensa local, de la presión internacional (incluso de los compradores de mineral), los cuidados que se desarrollan se vinculan más con el manejo ambiental, que con la innovaciones tecnológicas.

En la etapa de transporte del mineral desde la boca de la mina hasta la cinta transportadora de la usina, se producen dos cambios importantes. Los llamados camiones y equipos de operación todoterreno (*off-road*) están muñidos con dispositivos electrónicos, equipados con computadores de a bordo, que los hace de fácil manejo. También aumentan de tamaño y duplican la capacidad de carga. Los camiones Lectra-Haul de 140 toneladas, que se operaban a mitad de la década de 1980, se sustituyen por otros de hasta 280 toneladas, gigantes, de más de ocho metros de altura, lo que promueve una potente economía de escala. Las facilidades que se introducen para la conducción de los camiones, grúas y motoniveladoras, a pesar del gigantesco aumento de su tamaño, permiten que se contraten mujeres para operar equipos todoterreno que, orgullosas de sus actividades, afirman que los camiones grandes “*son más fáciles de conducir que un auto de paseo*”. Sus palabras evidencian que, más allá del cambio desde el punto de vista de la escala, hay una sensible mejora en la seguridad y en el confort de los trabajadores que los operan. Forma parte de las actividades desarrolladas en la boca de la mina, humedecer el camino por donde circulan, en mano inglesa. Allí operan los inmensos camiones cisterna que disminuyen al máximo la dispersión del fino polvo de mineral que provoca alergias y enfermedades respiratorias en los habitantes de la ciudad y en los trabajadores.

En ese espacio, al mismo tiempo que aumenta la productividad, la reestructuración propicia la disminución del número de operadores, como refiere este trabajador:

Cuanto más se reduce el personal y aumenta la productividad mejor para el accionista. En mi área, por ejemplo, hace diez años teníamos un cuadro de seiscientas, setecientas personas. Hoy producimos el doble con la mitad de las personas y con la mitad de los equipos.

El beneficiamiento de mineral es el proceso en el que se introducen las más importantes transformaciones tecnológicas. Las máquinas y equipos tradicionales se acoplan a potentes computadoras que controlan todas las operaciones. Esa integración sistémica se produce desde la salida de los cargamentos de piedras en la boca de la mina, a partir de la información que proveen los sensores, capaces de activar automáticamente el programa de operación correspondiente a la especificación del mineral producido, hasta la carga de los vagones. Las nuevas tecnologías de la información posibilitan su característica de programable, lo que asegura la flexibilidad de todo el proceso. La producción, a su vez, está totalmente vinculada a las demandas de los mercados en su cantidad y especificidad. Así lo expresa uno de los entrevistados, al referirse a la relación entre el área de comercialización, planificación y la

ejecución de la producción, “*todo lo que se está produciendo ya fue vendido mucho antes*”. Esta forma gerencial de producción que parte de las ventas anticipadas apenas se perfecciona, pues está presente desde la mecanización, economizando espacio, evitando la formación de grandes stock, reduciendo el tiempo y la mano de obra. Un trabajador de mantenimiento que actúa en la usina de concentración, menciona las innovaciones: “*Hoy se controla todo el proceso, desde las trituradoras hasta la carga final, dentro de una sala*”.

Hace 15 años atrás, como describo en el capítulo referente al inicio de la implementación de la automatización, la usina estaba monitoreada por equipos que ocupaban varias salas: una para el control de la trituradora primaria, una para el control del proceso de trituración, una para el control de la usina, una para el control del cargamento de mineral. En cada una de ellas, los comandos ocupaban una pared entera y requerían del trabajo de varios operadores, que se comunicaban por medio de una gran cantidad de luces que se encendían y apagaban. Había cuatro personas trabajando en cada una. Uno de los técnicos de mantenimiento electro-electrónico, al describir las transformaciones, dice: “*eran cinco salas, hoy es una*”.

Hoy se redujo todo a una pantalla de computadora. Aquella cantidad de gente se redujo a tres operadores, cada uno controla, enciende, apaga. Y los equipos controlan medidores de intensidad, medidores de pH, medidores de granometría y ya no se necesitan operadores en las áreas para cerrar o para abrir alguna válvula. Entonces todo se instrumentaliza, todo se hace automáticamente, sin necesidad de que el operador vaya a poner las manos. Estamos utilizando mucha fibra óptica para la transmisión de datos, porque es un medio seguro. [...] Nuestro sector es el que más creció, o sea, la parte electrónica y eléctrica de comandos y controles. Pero, como si fuese una incoherencia, es el que generó más desempleo, o como dicen, el fin de las vacantes. Entonces, en términos de tecnología fue un avance violento con tecnología de punta, de primer mundo.

Encantado con las transformaciones, uno de los operadores describe: “El tipo que está en la sala de control está atento. Tiene cinco monitores frente a él, esos monitores cambian las imágenes, tipo circuito cerrado, igual a los shopping. A veces el tipo hace un zoom, aproxima el foco para vigilar. Controla toda la planta”. Otro empleado comenta específicamente las implicancias de los cambios tecnológicos en el control del proceso productivo y en el vaciamiento de la mano de obra: “en el área eran 115 personas y hoy son cuarenta y dos” y explica: “un poco tercerizó, un poco del mantenimiento lo fuimos mejorando y automatizando”. El tercero vincula las nuevas exigencias educativas requeridas para atender las modificaciones tecnológicas: “hoy, en nuestra área, si no tiene el secundario, no entra. Y está llegando la hora en que si no tiene inglés técnico tampoco entra. Hay que dominar inglés e informática, manejamos mucho software. Cosas que arreglábamos personalmente y teníamos que ir al lugar para arreglarlo, hoy lo manejamos con el software”.

Así, el complejo sistema de información que se instala permite tanto la producción en cantidades exactas en el momento exacto (just in time), como la precisión en las

reglas de control de stock (kanban). Todo se efectúa de forma tal que la transmisión de las órdenes de producción se realiza a partir de los productos efectivamente vendidos, de forma sincronizada, a cada una de las etapas de la cadena productiva: de la extracción del mineral al embarque en los vagones de los trenes de Vitória a Minas, el tradicional ferrocarril, propiedad de la CVRD.

La planta de mantenimiento, que en las etapas de mecanización e inicio de la automatización presentaba dimensiones e importancia relevantes, en la reestructuración productiva se reduce. Antes, su participación era crítica para la solución de problemas de las máquinas y equipos que podrían perjudicar el desempeño de la producción. Pero luego, pierde peso por varios motivos. Primero, porque surge una especie de “control predictivo”, ya mencionado, realizado por medio de un permanente y cuidadoso seguimiento de las máquinas, a través de un “diario de a bordo”. Escrito cotidianamente por los operadores, el diario pasa de mano en mano y de turno en turno y enumera cualquier señal o síntoma de anomalía en el funcionamiento de los equipos:

Nosotros tenemos una cosa que se llama diario de a bordo. El operador va escribiendo allí cómo funciona el equipamiento: si escucha algún ruido extraño, etc. Esto va formando un histórico. Es una integración completamente diferente de lo que ocurría antes. (Operador de camión todoterreno)

Al mantenimiento “predictivo”, totalmente integrado a la actividad del operador de equipos, se le suma el “preventivo” y el “correctivo” ejercidos por técnicos polivalentes con conocimientos de mecánica y electroelectrónica, como explica uno de ellos:

Hago el mantenimiento preventivo en los instrumentos de la usina. A los instrumentos que controlan toda la usina le hacemos limpieza, calibración, verificamos el funcionamiento. Hago una segunda actividad que es el mantenimiento correctivo. Cuando un instrumento tiene problemas nos llaman para corregirlos. Pensando como si fuese un auto, mi tarea es dejar siempre el auto en condiciones para funcionar, incluso sus condiciones electrónicas. O sea, estamos integrados con las demás actividades dentro de la usina. Esa interacción se produce también en relación con las condiciones mecánicas, eléctricas y electrónicas de los equipos.

Otro motivo de la pérdida de la importancia del mantenimiento centralizado se debe al hecho de que, en la mayoría de los casos, el operador pasa a integrar la actividad de mantenedor: “Hoy nosotros, en general, al trabajador lo llamamos operador. Tiene una categoría de operador-mantenedor: son las personas que operan y hacen el mantenimiento”. O incluso, por medio del PN10, como ya describí, el mantenimiento se realiza de forma integrada con la operación en campo, y los problemas de las máquinas se resuelven en tiempo real.

Un trabajador de mantenimiento describe cómo ese cambio repercute en su práctica, comparándolo con la situación anterior a la reestructuración:

Soy mano de obra directa, técnica, especializada. Y el trabajo que hacía antes, lo hago hoy y hago otros, más allá de ese. Lo que antes era electrónica, yo me metía solo con electrónica e instrumentos. Hoy tengo que meterme, preocuparme por la parte operacional, tengo que hacer el trabajo eléctrico también. La Vale dice que hoy no se interesa por los especialistas. Yo creo que se equivoca, pero ella dice que hay que saber de todo. El especialista a ella no le interesa, pero cuando las papas queman, quien resuelve es el especialista.

Más allá de las transformaciones en la organización del trabajo, el papel significativo que ocupaba el inmenso taller de mantenimiento pierde su relevancia a causa de diversas circunstancias externas a la planta. La adaptación, la reparación o hasta incluso la creación de piezas nuevas pasan a ser minimizadas por mayores facilidades de importación en el caso de los equipos extranjeros; o pierden espacio, en los casos en que hay sustitución de importaciones de máquinas por parte de la industria nacional. Sin embargo, el sector continúa con unas 200 personas y se constituye en un nicho, aunque de menor importancia, del trabajo casi artesanal, donde el saber obrero tiene lugar y expresión. Sobre esas transformaciones se refiere el gerente general de las minas:

Antes teníamos una dificultad muy grande para importar. Era complicadísimo. Entonces los empleados tenían que trabajar mucho para sustituir y nacionalizar piezas. Los obreros agarraban piezas, diseñaban, las hacían en el taller o encontraban empresas para hacerlas. Hoy aún existen personas que realizan alguna pieza, la fabrican. Pero la importación hoy es más fácil. Hay un taller grande con doscientos empleados y el personal trabaja todo el tiempo recomponiendo, recuperando piezas, recuperando subconjuntos, y hay casos de desarrollo de piezas. Pero creo que hoy es mucho menos y no es tan necesario como en el pasado.

Así, se puede concluir que la reestructuración tecnológica se propicia y flexibiliza a partir de la organización de las actividades con base en los operadores polivalentes, que sustituye la estructura basada en “una persona, una función”. Dos grandes categorías pasan a clasificar a la mayoría de los trabajadores: operadores y mantenedores. Y frecuentemente ambas señalan funciones ejercidas por una misma persona, en un movimiento que incluye, al mismo tiempo, supresión de las fronteras profesionales y acumulación de funciones, con repercusiones sobre la disminución de la fuerza de trabajo.

Las capacitaciones en esta etapa enfatizan tanto la formación del generalista capaz de operar, dar soporte y mantener varios instrumentos, equipos y máquinas, como el trabajo en equipo para solucionar los problemas. “*Mi trabajo hoy no está muy definido*”, dice un técnico en mantenimiento. “*Yo trabajo en el mantenimiento preventivo. Pero trabajo también en la área de soporte, en la automatización y en el área correctiva*”. En el ámbito de la mina, por ejemplo, donde antes estaba el perforador, el operador de excavadora, el operador de barredora, el conductor, hoy está el operador de equipos de instalación. Pero esa categoría unifica también a los operadores que trabajan en la

usina. De esta forma, el área de trabajo cambia su estilo de obediencia y de silencio disciplinario, para transformarse en un ambiente de comunicación, obviamente limitado a los asuntos laborales.

El hábito de reuniones rápidas y cotidianas pasa a formar parte de una nueva rutina de las relaciones sociales de producción. Al resumir este total cambio de sentido, un trabajador señala: “*nosotros hoy no decimos ‘obreros’, decimos ‘operadores’*”, de cierta forma admitiendo, ideológicamente, la tecnificación de la función y despojándola de la historicidad que el término “obrero” contiene, en el sentido tradicional de clase y de lucha de clase. Para que se institucionalicen, las transformaciones van alcanzando a todos los ámbitos individuales y colectivos de la vida laboral, se transforman en rutina y forman parte de los requerimientos exigidos por la educación formal y en las capacitaciones permanentes.

Para el trabajador, uno de los contrapuntos negativos de esa “inespecificidad” de la categoría operador es la dificultad para cambiar de empleo, por ejemplo, como explica uno de ellos: “*Un operador de la Vale está muy limitado. Él sabe que va a tener poca oportunidad de trabajar en otra empresa del porte de la Vale, ejerciendo la misma función. Un técnico en minería, por ejemplo, está muy definido*”. Los obreros consideran que los actuales trabajadores de la Vale no tienen muchos espacios hacia donde migrar. Ese problema es debatido, por ejemplo, por el Sindicato de los Ferroviarios que, como ya mencioné, es una entidad creada por trabajadores de la CVRD que conducían camiones pesados desde 1967, que luego sumaron a toda la categoría de ferroviarios de la ciudad. La Compañía, a medida que extingue la categoría de conductor, pasa a no reconocer al sindicato como interlocutor en las negociaciones colectivas. Como ya fue descrito, esto no solo debilita el financiamiento y las actividades reivindicativas de la entidad, sino que termina con la especificidad profesional de los trabajadores. Ellos temen que, en el caso de salir de la empresa, tengan dificultad para demostrar su experiencia y de integrarse, profesionalmente, en el mercado de trabajo.

Deconstrucción/construcción de la subjetividad

La fuerza de trabajo de la Compañía en las minas de mineral de hierro, en 2002, se reduce a solo al 33% de lo que era cuando se inicia la reestructuración productiva. Año a año disminuye a causa de jubilaciones y puestos no cubiertos, y por retiro de trabajadores. En 2002, quedan 1.638 trabajadores, de los 1.750 de 2001, y de los 1.860 de 2000. Hoy, más que nunca, se torna difícil, casi un privilegio, entrar a ese núcleo selecto de obreros que, a su vez, se les exige mucho más en el ámbito de la formación profesional, en el comportamiento, en las formas de participación en los grupos de trabajo y en su dedicación a la empresa. “*Ponerse la camiseta*”, expresión que sigue siendo usada por los empleados para referirse a la adhesión a la cultura de la empresa, consiste, sobre todo, en adherir al sentido de la organización toyotista de producción. Buscaré mapear las transformaciones a nivel de la subjetividad.

Como menciona Harvey (2001), la educación para el nuevo mundo del trabajo requiere de una predisposición mental diferente, persuasión sobre la importancia

de la nueva configuración de la empresa y su misión; movilización de ciertos sentimientos sociales como ética del trabajo, lealtad a los compañeros, orgullo local y nacional y determinadas tendencias psicológicas como la búsqueda de la identidad laboral y corporativa, más allá de la iniciativa individual y la solidaridad social.

La nueva mentalidad de la que habla Harvey (2001) se alimenta de las exigencias establecidas en los procesos de selección, de entrenamiento, de inculcación y de aculturación, para lo cual se accionan y producen múltiples dispositivos en el cotidiano del proceso de trabajo o por medio de intervenciones y de estrategias específicas. Hay mensajes subliminares que se transmiten permanentemente para oponer el pasado al presente. Uno de ellos es central y resuena con un tono renovado en la regencia de la producción: *“La Vale hoy tiene dueño y el dueño exige”*. Esta frase corre en boca de todos, y hasta de los más críticos, y encuentra su máxima expresión en el epígrafe que inicia este capítulo. Pero son cruciales los dispositivos de la educación formal, de la formación profesional, de las estrategias de perfeccionamiento y de participación que tienen lugar en esta etapa de cambios.

Alves (2002) menciona que el espíritu toyotista asume su forma institucional en Brasil en los años noventa, principalmente a través de las políticas gubernamentales de formación profesional llevadas a cabo por el Ministerio del Trabajo y por el Ministerio de Educación, durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso. Todo el discurso que fundamenta el Plan Nacional de Calificación del Trabajador (PLANIFOR) es intrínsecamente toyotista, y contribuye en gran medida a la difusión de conceptos, actitudes y prácticas (Batista, 2002; Brito, 1997).

El gobierno, las escuelas, los sindicatos, los servicios sociales incorporan la noción de la emergente pedagogía empresarial sobre la “empleabilidad”. Surgen, entonces, en todos los ámbitos, discusiones acaloradas que configuran un complejo temático-ideológico sobre nuevas calificaciones para el trabajo, los saberes y las capacidades, las habilidades cognitivas y comportamentales. “Es necesario que los comportamientos de todos los tipo de individuos, capitalistas, trabajadores, empleados públicos, financistas y todas las otras especies de agentes político-económicos, asuman alguna modalidad de configuración que mantenga el régimen de acumulación funcionando”, dice Harvey (2001, p. 117), lo que pone en evidencia, en todo el mundo, cuán crucial ha sido el compromiso de la sociedad más amplia para que los cambios sistémicos requeridos por el nuevo modelo de producción se hagan efectivos.

Alves dice que “la propia discusión marxista sobre trabajo material e inmaterial que se desarrollaría en la sociología del trabajo de cariz marxista a mediados de la década pasada, tiende a ser un mero desdoblamiento heurístico, más elaborado, de la problemática del toyotismo como ideología orgánica de la producción capitalista” (2002, p. 14). Por lo tanto, desde su punto de vista, se trata de una nueva cultura que se conforma, crea su semántica y sintaxis específica, y se disemina en los ámbitos públicos y privados. Por medio de cursos y capacitaciones, se internaliza como una nueva racionalidad para la acción.

Prolifera también una literatura casi apologética del nuevo modelo productivo [...] que oculta las implicaciones objetivas y subjetivas del nuevo régimen de acumulación flexible que articula, cada vez más, trabajo material e inmaterial y que busca, en la esfera de la inteligencia colectiva y de la cognición cooperativa, un nuevo sustento para la producción de valor. (Alves, 2002, p.14)

Uno de los dispositivos principales para la admisión del personal en la mina de la Vale, a partir de los años noventa, por ejemplo, es elevar el grado de escolaridad. La educación primaria y secundaria pasan a ser un prerrequisito, bajo el argumento de que los cambios tecnológicos exigen lectura, comprensión, interpretación y determinadas habilidades técnicas para lidiar con las máquinas, los instrumentos y los equipos. *“Son pocos los que contratamos con estudios primarios. Porque la mayoría tiene estudios secundarios. Tenemos operadores ahí con estudios terciarios”* comenta el gerente general.

Tal decisión gerencial ha sido altamente facilitada por el crecimiento general de los índices de escolaridad de la mano de obra del país y por la crisis del mercado de trabajo, marcada por grandes excedentes de mano de obra local y regional para el sector de minería. Esa ecuación benéfica para la Vale produce la magia de proporcionarle obreros cada vez más jóvenes, Por lo tanto, supuestamente más adaptables y flexibles, con escolaridad por encima de la requerida para las funciones operacionales, y ávidos de establecerse en una empresa por la se sienten fascinados.

Pero, como siempre hizo en el pasado, ahora también la Compañía invierte fuertemente en elevar la escolaridad de los trabajadores ya admitidos, y obviamente orienta su calificación de acuerdo con las necesidades del proceso productivo. Según la información de un líder sindical, con la implementación de los programas de calidad, la Compañía estableció una meta: que hasta 2001 el 90% de sus empleados supere los estudios primarios. *“Ella puso a todo el personal de 40 a 45 años en el aula, después de la jornada de trabajo, exigiendo que estudiaran, como condición para permanecer, en una presión psicológica tremenda. Pocos no lo consiguieron”. Aunque la exigencia de elevar el nivel de educación formal sea un hecho positivo, este sindicalista comenta “que la empresa siempre está poniendo algo para que el trabajador esté preocupado. Parece que es una táctica de la Vale, siempre hace que el trabajador corra atrás de algo para perfeccionarse”. Y concluye: “nosotros hoy tenemos aquí, varios trabajadores que trabajan todo el día y salen a la noche para Belo Horizonte, Monlevade, para hacer la facultad, o si no estudian aquí mismo”, refiriéndose a la carga excesiva de actividades, poshorario de trabajo, a la que se someten los obreros con la intención de estar a la altura de los nuevos tiempos.*

La estrategia de invertir en el perfeccionamiento educativo y técnico de la fuerza de trabajo sustituye la política de los períodos históricos anteriores que universalizaba el apoyo y garantizaba el acceso a la escuela particular de buena calidad para los hijos de los trabajadores. La extinción de esa ventaja, ya descrita anteriormente, da lugar al pragmatismo de mantener la fuerza de trabajo actuante y actualizada “aquí y ahora”. Por esto mismo, existe un encuentro de intereses entre obreros y patrones en esa búsqueda de perfeccionamiento, que lleva a que, en los últimos

acuerdos colectivos, la continuidad de la formación se incorpora a los temas de discusión. Sobre esto, un trabajador de la usina de concentración menciona: *“salió una lista de cursos que ella incentivaba a hacer. Y para las personas que ya estaban en la facultad, ella les mantuvo el incentivo, la ayuda”*. Varios entrevistados mencionan que reciben apoyo financiero de la empresa que cubre cerca del 60% de los costos de sus estudios de nivel superior. Los que hacen alguna carrera de valor estratégico para la Compañía tienen una cobertura total. Y el gerente general, al comentar sobre el tema, dice que la empresa invierte *“hasta en maestría, doctorado y posdoctorado”* cuando hay interés institucional. El único punto del cual se quejan varios mineros es el de la exigencia de que los permisos y los apoyos para que puedan matricularse en algún curso deban pasar por los supervisores. Desde su punto de vista, la autorización de estos directivos intermedios da margen al clientelismo y a las persecuciones.

De la misma forma que actúa a nivel de la educación formal, la Compañía promueve, incesantemente, en los cursos y seminarios de corta duración, el espíritu de cuerpo y la cultura organizacional. Esto se da, de forma programada, desde el ingreso en la Compañía. Y se explicita en todos los momentos en los que, formalmente, tienen como objetivo el perfeccionamiento técnico y el aumento de la adhesión comportamental. Al referirse al conjunto de transformaciones por las cuales pasó la empresa, el gerente general dice: *“la Vale continuó invirtiendo en los trabajadores, solo cambió el tipo de capacitación [...] ella pasó a invertir más en la carrera técnica de los empleados, en aspectos comportamentales y en la área gerencial”*. Y el gerente institucional de Minas Gerais, menciona en su entrevista: *“es preocupación de la CVRD la empleabilidad y el nivel de especialización de su equipo, por eso, desde que fue privatizada ella desarrolla un amplio programa sustentado en cinco pilares: salud, cultura, seguridad, ambiente y comunicación”*. Y prosigue: *“el año pasado, más de 220 mil personas, entre empleados, familiares e incluso tercerizados participaron de más de una centena de actividades desarrolladas por la empresa en todas las unidades operacionales”*. Este último relato destaca la visión de la Compañía de que la reestructuración productiva debe superar los límites de la minería y abarcar, también, la reestructuración de las condiciones generales de producción.

Al momento de la admisión, durante dos semanas, se les brinda información sobre la empresa, visitan las minas, reciben entrenamiento de seguridad, de primeros auxilios y sobre la técnica de las 5S. Pero el perfeccionamiento profesional y comportamental continúa siendo el blanco de atención permanente: *“Allá dentro de la empresa hay una reutilización muy grande de nosotros, por todos los medios, necesaria a causa de la tecnología actual. Principalmente si se quiere optimizar la producción y aumentar la productividad, se necesita de ese seguimiento constante de los trabajadores”*, comenta un técnico en mineralogía. Esa búsqueda de mejoras se ejercita en la formación continua y en los procesos participativos en los que el saber de la práctica es altamente valorizado. Varios empleados mencionan que la empresa también contrata especialistas (incluso, llama a algunos especialistas de la propia empresa) para dar cursos de mecánica, de electrónica, de minería, y otros.

Toda esa inversión lleva a que los jóvenes obreros asuman una actitud muy proactiva y colaborativa, diferenciándose de los más antiguos, como menciona un

supervisor: *“un trabajador antiguo tiene mucha dificultad para estar absorbiendo todo lo que la empresa plantea en términos de programa participativo, de nuevas tecnologías, nuevas exigencias, aunque sea un profesional que funcionó bien hace 30 años atrás”*. Pero las innovaciones también conducen a que, cada vez más, los jóvenes incorporen una conciencia aguda de sus derechos, dado que hay una gran inversión en su individualidad. Esa conciencia, aunque reprimida, forma parte de las contradicciones de la ideología toyotista, que exagera la responsabilización individual al interior del colectivo.

Todo el empeño de la empresa y de los propios obreros para elevar los niveles de educación formal y para el perfeccionamiento técnico permanente a partir del ambiente de trabajo es justificado por el gerente general como una exigencia de los cambios tecnológicos y organizacionales. Pero destaca también que el aumento de la escolaridad propicia un ambiente mucho más horizontal y “educado” en las relaciones entre los trabajadores y sus directivos. Permite un nivel más elevado de democracia en las relaciones, que se suma a las estrategias de disminución de la estratificación jerárquica y al cambio cultural que instituye la preeminencia de la productividad por sobre la importancia de los cargos ejercidos.

Un técnico de mantenimiento electroelectrónico, negro, elogia el actual ambiente relacional de trabajo más igualitario, y considera que este es uno de los cambios más positivos de la Vale, unánimemente valorado por los empleados. Lo ejemplifica diciendo que antes él no podría haber tomado el mismo transporte en el que estuviera un ingeniero, para trasladarse dentro del ámbito de trabajo, aunque fuera urgente para auxiliar a una máquina o atender otras necesidades. Y compara: *“hoy, en un auto en el que entraran cinco personas, voy yo, va el ingeniero, va el de limpieza, todo el mundo que necesite [...] Hoy no existe quien tenga prioridad. Por cierto, hay, pero las prioridades son de la realidad y no del cargo”*.

Como consecuencia de la interferencia directa en un nuevo tipo de educación y disciplinamiento del colectivo de trabajo, uno de los puntos más notorios del cambio de mentalidad en la CVRD es la inversión en una nueva cultura empresarial que, por lo menos de un modo aparente pretende reunir a todos los que se incluyen en ella, desde los dirigentes hasta el más humilde de los ayudantes. Ella se materializa, sobre todo, en la vinculación del desempeño de la minería local y de la actividad de cada uno con la grandeza, el tamaño, el dinamismo expansionista de la empresa sobre el mercado de mineral y de la siderurgia, y en su reconocimiento nacional e internacional. Esa aculturación se centra en la idea de que el éxito de la Compañía, no solo depende de la participación individual, sino que es también el éxito de cada uno.

Para que el sentido de pertenencia sea generalizado entre los obreros, utilizan varias estrategias. Algunas de ellas son los mecanismos financieros como la creación de los fondos accionarios de los empleados y la participación en las ganancias. La participación en las ganancias se realiza anualmente y cumple el papel de un salario variable, que contribuye al espíritu de cuerpo y como combustible para el aumento de la productividad. El porcentaje determinado se atribuye a todos, sobre la base del salario de cada uno. En el fondo accionario no participan todos, sino los que tienen cuotas e implícitamente están interesados en el mejor desempeño de la empresa.

Los mecanismos vinculados a la cohesión grupal, sin embargo, no se accionan solo, ni principalmente, por incentivos materiales. Al contrario, actúan, sobre todo, a nivel emocional. Comparativamente con las etapas anteriores de su historia, la gran mayoría de los obreros sigue teniendo el mismo orgullo de trabajar en la Vale, aunque la explicación de ese sentimiento no se funde ya en la idea de la Vale-madre. Hoy, el sentido de pertenencia es asegurado, sobre todo, por la idea de la participación, presente en las diversas formas cooperativas de trabajo, de mejora de la productividad y en los resultados. Pero también abarca, a nivel simbólico, la integración personal y colectiva en los movimientos que la empresa hace para extender sus tentáculos, interna y externamente: *“sentimos orgullo de ser parte de una empresa tan dinámica. Ella compró la mayoría de las empresas de minería del cuadrilátero ferrífero de Minas, se expandió hasta la China, compró varias siderúrgicas en el exterior”*. La idea de que son parte de la grandeza de la empresa lleva a los trabajadores a informarse más sobre su performance en el mercado, sobre los resultados de las exportaciones, sobre su expansión y sobre cuán lucrativa es, siempre dispuestos a discutir sobre el tema. Las expresiones *“es cosa del Primer Mundo”, “ella usa tecnología del Primer Mundo”, “ella es la más grande del mundo”* recubren las narrativas hasta de aquellos que son más críticos en cuanto a la dominación explícita o velada que imponen los dirigentes.

Al mismo tiempo, el discurso de la pertenencia a un grupo empresarial poderoso contrasta con el miedo de lo que se puede decidir en el impersonal mercado, a espaldas de quien trabaja. El mismo técnico, cuyas palabras de orgullo cito anteriormente, esboza el reverso de su entusiasmo por la empresa, consciente de que su inseguridad forma parte del mismo contexto competitivo que admira: *“genéricamente hoy, todo el mundo siente miedo por la falta de estabilidad. Nunca sabemos lo que puede suceder mañana, una fusión, una quiebra, una adquisición, entonces sentimos mucho miedo por la falta de estabilidad. No se sabe cómo vas a estar mañana, si tenés un lugar sólido, un suelo para pisar”*.

El temor que circula y se expande por el colectivo de trabajadores es una información subliminar que, a su vez, se produce y se alimenta. Se nutre, incluso, de una creciente monopolización del mercado de mineral y del mercado de trabajo por parte de la Compañía que, por lo tanto, va jugando las cartas del sector en Minas Gerais:

Ese asunto de que ella es la mayor minera, eso que era motivo de orgullo hoy es una preocupación. Nosotros lo vemos nítidamente entre los compañeros porque hoy todo ese mercado terminó siendo de la Vale. Los trabajadores saben que si hoy perdieron su empleo en ella, no tienen otra puerta para golpear. A cualquier lugar que vayan ella es la dueña. Y la información de un empleado corre por todas las oficinas, lo saben todos. Hoy esto es una amenaza más.

Del lado de los trabajadores, la inseguridad y el miedo se colocan en una balanza en la que en el otro plato hay un cierto cálculo de oportunidad, sentimiento necesario para garantizar, como mínimo, un nivel de equilibrio mental imprescindible para el arrullo de proyectos personales que mantenga la llama del entusiasmo encendida. Así piensa este técnico de minería: *“yo creo en ella, caso contrario no estaría invirtiendo.*

Soy una persona que creo mucho en mí y creo que tengo condiciones a futuro de saltar a esca-lafones más altos en la Compañía". Desde el punto de vista cultural, se observa un desplazamiento del sentido de seguridad ofrecido por el Estado, por las leyes laborales o por el sindicato hacia aquel que se asienta en la capacidad y en la responsabilidad individual.

Una de las transformaciones esenciales de este nuevo momento es la que sustituye la idea de estabilidad como conquista y derecho de clase, por el concepto de estabilidad vinculado al desempeño individual, al interior de un escenario competitivo: "ella está sacando esa idea antigua de estabilidad de nuestra cabeza. Ella dice: 'hoy no existe estabilidad en el mercado, la estabilidad hoy está ligada a la competencia y a la necesidad de la empresa'" (operador de mantenimiento electroelectrónico). Ese mensaje tiene su lado afirmativo. Varios obreros, basados en la convicción de la importancia de su función y de lo que definen como "profesionalismo" en el desempeño de sus tareas, consideran que son estables.

O sea, contradictoriamente con el clima de inestabilidad generado por las presiones internas de poder ser despedido, y externas de un mercado de trabajo mucho más abundante que la demanda, el empleado de la Vale hoy está mucho más seguro de sí mismo. Es como si él se dijera a sí mismo, a sus jefes y a sus colegas: "yo soy más yo, yo me garantizo". Por eso invierte en su formación, de forma selectiva, estudiada, planificada, con los ojos puestos en el "aquí y ahora", pero previendo un futuro que, dadas las determinaciones que lo superan, dependerá mucho de él mismo también. Tal seguridad, que puede ser observada sobre todo entre los jóvenes, tiene fundamento, pues datos agregados sobre el empleo en Brasil, citados por Alves (2002), revelan que la permanencia de los obreros en sus puestos de trabajo, de 1994 a 1999, aumentó de 65,1 meses a 66,3 meses. Esto ocurrió *pari passu* con el clima de miedo y de inseguridad, verdadero combustible de la productividad.

El cambio en la noción de estabilidad viene asociado a una visión diferenciada del espacio que se torna al mismo tiempo más focal y más ampliado. La idea de empleo pasa a incluir la de empleabilidad, garantizada por la performance individual. Y en su universo mental de posibilidades, el trabajador la extrapola al pequeño mundo de Itabira. El obrero de la Vale hoy sabe que, de ser necesario, tendrá que disputar en instancias mucho mayores e impersonales que antes, en las que más allá de las habilidades y las experiencias exitosas, es necesaria una cierta osadía para enfrentar la competencia. Los mecanismos de selección fundados en relaciones personales, que siguen presentes como resquicios y son denunciados por muchos entrevistados, pasan a estar mediados por regulaciones cada vez más estandarizadas del mercado de trabajo y son menos frecuentes, dando lugar a dispositivos universales de selección. En ese sentido, las estrategias de la empresa son variadas. Primero, sostiene el mecanismo de selección interna, que desde los períodos anteriores proporciona tanta adhesión en los trabajadores, pero lo hace de un modo diferente: instituye el llamado "banco de oportunidades". Esta estrategia es mencionada con entusiasmo por el gerente general y también por varios trabajadores:

Hoy está el banco de oportunidades. La persona terminó un curso, el entrenamiento, si ella quiere, escribe su nombre en ese banco. Funciona así: si tenemos una vacante aquí en Itabira, vamos al área de RRHH y decimos: yo tengo una vacante para operador de sala de control de la usina, tiene que tener este y este perfil. La persona va al banco de oportunidades mira si hay alguien de aquí de Itabira primero; si no hay aquí, se consultan las otras áreas de la Vale. Si no hay, se abre concurso. Puede ser que tres personas de Itabira se candidateen. Todas pasan por un proceso selectivo y se contrata la mejor.

Al hacer un llamado al mercado de trabajo, que se abre de manera progresiva desde Itabira a la región y hacia el país, la empresa tiene también la intención de señalar a sus trabajadores la necesidad de convivir con un tipo de competencia más amplia y exacerbada. En estas circunstancias cobran sentido las expresiones del gerente general de las minas: *“todo el mundo aquí de Itabira dice que los empleos están disminuyendo. Y se quedan reclamando. Solo en parte es verdad, pues la Vale tiene más de 20 mil empleos en el país. Hoy hay empleados que salieron de aquí y están por todo el sistema. Se cierra una vacante aquí y se abre en otro lugar. Hoy somos ciudadanos del mundo. Él tiene que salir, tiene que abrir sus horizontes”.*

La relativa seguridad que promueve la capacitación, y que es alimentada por la nueva filosofía del trabajo, produce también su contradicción: por un lado, más libertad para los trabajadores, por otro, un cierto cuello de botella creado por la excesiva competencia para ejercer actividades simples. Esa realidad puede generar, en consecuencia, un tipo de desempleo muy específico, hecho señalado por varios obreros al analizar el mercado de trabajo. Uno de los trabajadores más antiguos, observador del proceso, filosofa: *“yo no sé a dónde va a parar esto. Chicos muy jóvenes, todos estudiando y haciendo la facultad. La empresa los pone en lugares de gerencia. Ya desde el vamos están estancados en la carrera, pues ella no tiene cómo subir a todos”.* Y se pregunta: *“¿Qué es lo que ella va hacer: despedir para contratar otros con salario más bajo? ¿Será que la empresa va aguantar el nivel de insatisfacción y de estrés?”*

Las observaciones sobre el problema citado, como una de las contradicciones de la actual coyuntura, son pertinentes, pues señalan los límites de la continuidad de una forma nueva de gestión de personal. La mayoría de los obreros está compuesta por jóvenes: ¿la Vale tendrá cómo mantenerlos, respetando la experiencia y los conocimientos adquiridos? Sin embargo, a pesar de las insatisfacciones legítimas y de los cuellos de botella que la escasez de estímulos puede provocar, la excesiva oferta de mano de obra actúa en este momento a favor de la empresa que, en contrapartida, desaconseja cualquier movimiento de insubordinación, incluso en forma de resistencias subrepticias, a las cuales el colectivo de la minería estaba acostumbrado en momentos anteriores de su historia.

La inculcación diferenciada del concepto de tiempo forma parte también del nuevo régimen. Uno de esos sentidos es el que busca sustituir la idea de la jornada marcada por el reloj, por la noción de tarea a ser cumplida, por lo tanto, de presentación de resultados frente a metas establecidas. Este es un punto en el que la empresa tiene muchas dificultades para promover cambios, pues una de las últimas

conquistas de los trabajadores a la cual se apegan y que el sindicato, teniendo en sus manos los preceptos constitucionales, defiende férreamente, es la jornada de seis horas para turnos ininterrumpidos. A pesar de someterse a la intensificación del ritmo de trabajo, de que se eliminen casi todas las posibilidades reales de porosidad, y de tener que realizar actividades variadas y polivalentes, establecer la jornada por reloj sigue siendo el principal instrumento de medición y de definición de los derechos y deberes para los empleados. La jornada de 6 horas es uno de los pocos dispositivos legales que los trabajadores de la Vale, en turnos ininterrumpidos, tienen hoy para contraponerse a la superexplotación de su tiempo. Varios de ellos se refieren a las embestidas de la empresa, aunque poco exitosas, en el sentido de quebrar la visión estructurada de las horas de trabajo, contraria a la idea de flexibilidad⁶.

Sin embargo, en otros dos sentidos del tiempo la Vale comienza a tener éxito: el compromiso mental e intelectual por medio del cual el trabajo se apodera de la totalidad de la vida y en aquellos aspectos que, tradicionalmente, la Compañía de un modo informal siempre extendió su dominio: los momentos dedicados a la reproducción. En este último caso, se intensifica y, en el primero, se evidencia una de las principales novedades del toyotismo. Son innumerables los testimonios que muestran la permanente captura del tiempo fuera de la empresa a favor de la producción, como se refieren estos entrevistados:

En realidad yo no tengo una vida totalmente fuera de la empresa. Primero porque yo tengo que estar a disposición cuando ella me necesita. Mi vida es extremadamente agitada. Y muchas de las cosas que hago fuera de la empresa se focalizan en la empresa. Son mejoras que hago en la carrera que yo desarrollo allá como curso de lenguas, facultad, para mejorar mi trabajo, mi contribución. (Técnico de minería)

Difícilmente se consigue separar la vida personal de la vida empresarial. Yo creo hasta lo contrario. Cada vez, uno se involucra más, está involucrado hasta la médula, se preocupa mucho más y usa cada vez más tiempo fuera de la empresa para hacer cosas del ambiente empresarial. Sabiendo eso, la empresa se preocupa por los workaholics, pues esto causa pérdida de rendimiento. Ella intenta hacer confraternizaciones, dar calidad de vida en el trabajo, y se preocupa por la salud física, mental y espiritual de sus empleados. Ella busca que tengas toda tu vida dedicada al trabajo, pero placentera. (Operador de equipos de la mina)

Antes la empresa nos mandaba a buscar a casa. Ahora es la esclavitud del celular. Por orden de los directivos tuvimos que comprar celular y a cualquier hora suena. Yo no quería comprar, pero mi jefe exigió. ¿Y ahí? ¿Quién puede negarse? Esto perjudica

⁶La Ley 9601 del 21 de enero de 1998 incorpora un dispositivo que altera el Art. 59 de la CLT y establece el llamado banco de horas que, en la versión de la Medida Provisoria 1779-5 del 14 de septiembre de 1998, ofrece una gran movilidad a las empresas para redefinir sus niveles de producción sin que esto implique gastos adicionales con pago de horas extras o la contratación de nuevos trabajadores. Esa ley y varias otras reglamentaciones que fueron poco a poco modificando la CLT, durante el gobierno de Fernando Henrique Cardoso, tienen el objetivo de flexibilizar y desregular, y apunta a la reducción de los costos de la mano de obra en Brasil.

mucho la vida en familia y también cualquier programa que queramos hacer. (Técnico de mantenimiento electroelectrónico)

En el caso de los técnicos supervisores, responsables de la programación y evaluación cotidiana de las tareas que deben realizar los grupos de trabajo, el tiempo prescripto se adelanta y se extiende, con el pretexto de que ellos deben programar y distribuir todas las metas diarias para su equipo y dejar todo organizado para el turno siguiente. Dos de ellos describen esa apropiación no-remunerada de su tiempo libre, como parte de la dedicación total que la empresa exige:

Nosotros estamos extremadamente exigidos. El supervisor es un profesional que sale de la Vale a veces a las seis de la mañana y lo llaman a las ocho o nueve para una reunión. La persona realmente vive la vida de la empresa. El descanso que tiene de fin de semana es un domingo cada 34 días. Yo tengo que llegar una hora antes para recibir el turno del supervisor que está saliendo. Subo el grupo a los equipos. Son 27 personas bajo mi mando. Llego, asigno las personas a los equipos, y voy monitoreando la labor del mineral y del material estéril en el transcurso del turno. Tengo un jeep, una camioneta para andar, voy recorriendo la mina, mirando los frentes de trabajo, la calidad, el movimiento. Y hago también toda la parte de recursos humanos. Nosotros hacemos esto también en las horas de descanso.

Otro argumento importante de consolidación del nuevo régimen es el que construye la idea de legitimación de la rentabilidad, que contrapone el carácter estatal y privado de la Compañía. En esta etapa se agota la cultura corporativista y clientelista que se expresaba en la visión de la Empresa-madre, en el trabajo como forma de patriotismo y en el papel de la Vale como promotora del desarrollo social local y regional. Esa corrosión cultural es alimentada por la imagen negativa, también presente y expresada por muchos, en el pasado y en el presente, de que “la Vale era una empresa sin dueño y sin control, que permitía mucho despilfarro y abuso”. Ahora, la noción central, ampliamente transmitida e internalizada que sustituye a la anterior es la de que, primero, existe autoridad; y segundo, la Vale debe orientarse hacia la rentabilidad, de lo contrario, fracasa.

El término “rentabilidad” se asocia inmediatamente a la idea de empresa privada: “*empresa privada debe tener rentabilidad*”. “*El país capitalista vive en torno a la rentabilidad*”. “Los accionistas van a exigirles rentabilidad a los directores de la empresa”. Se trata de una contraposición ideológica, pues la CVRD siempre se orientó a la rentabilidad y todos los balances de la empresa muestran que desde el inicio de los años cincuenta siempre tuvo superávit. La nueva formulación se elabora para justificar diversas iniciativas, entre ellas, la que retira de las obligaciones de la Vale privatizada, el dispositivo según el cual debería invertir el 8% de sus ganancias netas en el desarrollo regional y de los municipios en los que posee minería. Ese dispositivo era conocido como su función social.

Por parte de los trabajadores, las frases que expresan la legitimación de la rentabilidad y que, en definitiva, justifican su superexplotación, se reiteran en diferentes

contextos: para criticar los despilfarro del tiempo anterior, “*si la Vale fuese estatal, ella continuaría con aquel mismo sistema de despilfarro de antes*”; para evidenciar nuevas formas de relación “*ella dejó de ser paternalista*”; para hablar de la elevada productividad de su trabajo “*ella pasó a valorizar el trabajo, a aquellos empleados que producen más*” y también, cuando los obreros se refieren al ritmo intenso de su trabajo, cada vez más exigido y controlado.

Muchos mineros, que seguramente leyeron o escucharon sobre el tema que se tornó banal en los medios de comunicación en la década de 1990, combinan también la idea de la legitimidad de la rentabilidad con una especie de determinismo neoliberal, frente al cual su postura es de perplejidad e impotencia. Un ejemplo de eso es el relato de este obrero de mantenimiento: “*porque la situación hoy es muy complicada para el gobierno. Nosotros tenemos un gobierno neoliberal. Y el neoliberalismo es demasiado excluyente, perjudica, le da mucho más valor a la máquina, a la automatización. Mucho más valor al mercado que al ser humano. Ahora, ¿cómo salir de esa realidad?*” La percepción de la rentabilidad como necesidad de la privatización y de la inexorabilidad del neoliberalismo que subyuga a todos, sirve aun como justificación para la tercerización que, en teoría, la mayoría condena por razones de solidaridad de clase o técnicas, pero que es aceptada como inevitable.

Pero la legitimación de las ganancias no siempre corresponde a una aceptación pasiva de la explotación. La resistencia de muchos entrevistados se expresa, sobre todo, en el descontento por la intensificación del ritmo de producción. Al responder una pregunta sobre qué es lo que menos aprecia hoy en la Compañía, un supervisor subraya el nivel de estrés en el que vive cotidianamente a causa de las excesivas exigencias:

Lo que menos me gusta es algo de lo cual no puedo escapar. El accionista compró, invirtió, y quiere ganancias. Es la corrida de la Vale, es la carga pesada de información que tenemos, la exigencia muy grande del costo, del trabajo. Esto genera un estrés muy grande para nosotros. El propio racionamiento de recursos y de personas acaba generando una carga muy grande sobre un pequeño número de personas.

Varios autores han mostrado que una de las formas de explotación más sensibles establecidas por la reestructuración productiva es el padecimiento mental provocado por la excesiva dedicación exigida a los trabajadores, por la expropiación intelectual que les imponen y por las circunstancias vinculadas al miedo y a la inseguridad provocados por el vaciamiento del mercado de trabajo (Castells, 1998; Harvey, 1982; 2001; Mattoso, 1995; Antunes, 1999; Alves, 2002).

Otro aspecto neurálgico del cambio en el imaginario es el que se refiere a la creación de una nueva visión del precio justo de la fuerza de trabajo vinculada a la competitividad de la empresa y al desempeño del trabajador individual y colectivo. Tal idea sustituye el sentido del salario como conquista colectiva de los trabajadores y de la categoría. En cuanto a este punto, las posturas son muy variadas. a) Algunos, más jóvenes, están contentos con lo que reciben dado que, para ellos, sus salarios son más elevados que los que tenían antes de ser contratados por la Vale. Ellos entran

encantados en el juego de los estímulos financieros para el aumento de la productividad. Una mujer, operadora de un camión todoterreno, al mencionar su satisfacción comenta: “Yo ganaba un salario y medio como recepcionista en una clínica, hoy gano un poco más de mil reales. ¡Mi salario está muy bueno! ¿En qué lugar yo ganaría eso? Y además está la participación en los ganancias que en total da más de 15 salarios por año”. Este tipo de relato es bastante común hoy entre los jóvenes. Sus palabras evidencian no solo entusiasmo sino la reducción del mercado de trabajo, pues esta mujer está terminando su carrera de grado. b) Otros son menos optimistas, aceptan el juego del mercado aunque consideren que su esfuerzo y dedicación no estén siendo lo suficientemente bien recompensados. Pero hacen cálculos sobre los riesgos de enfrentar otros concursos y de salir de Itabira. Por eso, deciden acomodarse, al menos provisoriamente, porque son conscientes de que el mercado de trabajo de la minería está monopolizado casi en su totalidad por la Compañía. c) Un tercer grupo está insatisfecho con lo que recibe, está formado por los trabajadores que habían entrado a la empresa en condiciones mucho más ventajosas y sufren la rebaja salarial. Las recompensas financieras esporádicas no compensan las pérdidas. El testimonio de este técnico de mantenimiento es un ejemplo de esta última concepción:

Podríamos decir que ella está siendo honesta con nosotros. “El negocio es este”, dicen ellos, “vamos a pagar solo esto por esta razón: nosotros somos una empresa de mercado, dependemos de la competitividad, de producción a buen precio. Por lo tanto, cuanto menor sea el costo operacional más mercado vamos a ganar”. Ellos nos dicen: “cuanto mayor el rendimiento más dividendos va para nuestros accionistas, más se van a valorizar nuestras acciones, y ustedes también tienen oportunidades, pues muchos de ustedes tienen acciones”. Entonces es todo un mecanismo que termina confundiendo a los incautos. Entonces la cuestión hoy es: ser productivo para la empresa, usar la creatividad para la empresa, y ahí tenés espacio en ella.

La mayoría de los que se incluyen en ese tercer grupo considera su salario bajo y que no se condice con el nivel de contribución que ofrecen a la empresa o que es insuficiente para atender su patrón de vida. Un supervisor, por ejemplo, comenta: “tengo responsabilidad sobre 32 personas, diversos equipos, sobre resultados, tengo que responder por la producción, por la seguridad, por la calidad y una serie de factores más. Entré a la Vale ganando 20 salarios y hoy esto corresponde a 12. Es una pérdida considerable”.

Otro obrero, un poco más ácido en su crítica, sobre todo con relación a los jóvenes comenta: “están ahí, todos ilusionados, contentos y superexplotados”. Los nuevos son contratados por la mitad o menos de la mitad del salario de los empleados antiguos que ejercían o ejercen funciones similares, más allá de que los reajustes no acompañen ni el costo de vida, ni la inflación. Ese mismo trabajador, un operador de instalaciones, concluye: “Ella entró en ese esquema del capitalismo salvaje. Nosotros tenemos pérdidas salariales todo el año, venimos perdiendo poder adquisitivo”.

Existe aún un cuarto estrato conformado por los antiguos obreros que permanecen en la empresa, sea porque es muy costoso despedirlos, sea porque su calificación es tan importante que no es recomendable que se vayan. Estos obreros,

reciben actualmente salarios más elevados que los de muchos ingenieros jóvenes y su insatisfacción se expresa, principalmente, por la resistencia a los nuevos métodos de gestión de la fuerza de trabajo. El relato de este antiguo líder sindical es ejemplar:

Ellos no pueden reducir el salario, ni sacar a los más experimentados porque si no ella se queda sin la mínima condición de operacionalizar todo el sistema. Entonces quedó un grupo del cual hago parte, en el que mi nivel salarial hoy es mayor que el del ingeniero de la Vale. Y yo no tengo ni cargo directivo. Soy mano de obra directa, soy técnico especializado. Pero lo que vi en otros países es que un técnico especializado, la diferencia salarial de él con el gerente es de cien dólares. La tabla salarial allá es muy reducida. Aquí aún es grande, pero estamos andando hacia eso.

Esta situación es inversa a la de las etapas anteriores de la historia de los mineros cuando, en general, casi todos se enorgullecían de su remuneración, comparándola con la situación fuera de la Compañía. Pero el achatamiento salarial no es una peculiaridad de la CVRD. Diversos estudios han mostrado que aumentó la intensidad de la explotación del trabajo con la institución de la reestructuración productiva en Brasil, incluso cuando las empresas conservan una mano de obra calificada y supercomprometida en ejecutar las tareas. De modo general, esto ocurre en todo el país, acentuando la caída de la participación de los salarios en el PIB: en 1990 correspondía al 45%, en 1999 baja al 37%. Tal situación se debe, entre otros motivos, al hecho de que la nueva generación de trabajadores tiende a desarrollar, según Rodrigues, “una postura más pragmática y más realista en la relación capital-trabajo [...] el miedo al desempleo pasa a ser la principal preocupación para un amplio sector de la mano de obra” (Rodrigues, 1999, p. 123).

Así, ellos asocian la manifestación de frustración salarial con varios elementos externos al sentido de superexplotación del trabajo, sobre todo a la situación de crisis del mercado y a la necesidad de vaciamiento de costos que apuntan a la competitividad de la empresa: “*ella se hizo extremadamente agresiva, la exigencia de resultados es mucho mayor*”. En este proceso de reestructuración, los diversos planes de retiro que se produjeron, y que aún son recuerdos recientes, interfieren en la memoria del “trabajador colectivo”, relativizando las experiencias anteriores de estabilidad y salarios altos y dando características traumáticas a la reestructuración de la subjetividad de clase.

Contradictoriamente a las quejas sobre los bajos salarios, los trabajadores se muestran satisfechos con los nuevos mecanismos de recompensa que imprimen la idea de conquista individual y de éxito colectivo, aunque algunos cuestionan los criterios para calcular su distribución. Los dispositivos variables para mejorar el salario fijo están todos vinculados a la evaluación de desempeño, lo que exagera, al mismo tiempo, la solidaridad grupal y la competitividad entre los individuos.

Se accionan varios mecanismos de evaluación. Uno de ellos se refiere a la productividad colectiva y otros están volcados al desempeño individual y grupal. En el primer caso, se utiliza la llamada “participación en los resultados”, la famosa PR, referida con orgullo por la mayoría, que alimenta su espíritu de cuerpo. Se calcula

sobre la productividad y las ganancias de la Compañía. Generalmente sale en el mes de abril cuando se calculan los resultados de la empresa. Varios trabajadores informan que el año anterior la PR había significado “*dos salarios punto seis*”. Pero, uno de ellos adiciona: “*ella es injusta, pues la torta no se divide igualmente, recibimos el porcentaje correspondiente a nuestro salario. Otra cosa, ¿y el año en que no haya ganancia?*” En resumen, incluso ese incentivo tiene sus condicionantes, pues, varios trabajadores subrayan que se descuentan puntos cuando hay problemas en la organización o en la seguridad que causan interferencias en el proceso productivo como, por ejemplo, si se producen accidentes fatales y con los equipos.

Hay una evaluación del desempeño (más allá de la cotidiana que se refiere al cumplimiento de la actividad establecida) al final del año, realizada por los supervisores, que destaca a un porcentaje de trabajadores para ser premiados. La valoración de méritos se inicia con el 40% de los obreros de un sector y, al final de la evaluación, se premia anualmente entre el 5% y el 8% de los que presentan un mejor desempeño en cada categoría. Uno de los trabajadores dice sobre el tema: “*ese premio es superdisputado, pero no se tiene en cuenta el valor, sino el lado moral de la cosa. No es el valor, es lo que sos, lo que hacés es lo que está en juego. Una cuestión moral*”. Ora, esa visión, que destaca el juicio moral sobre la performance, resalta la introyección de los mecanismos de responsabilización individual en el nivel del comportamiento y de la productividad.

Uno de los obreros de mantenimiento electrónico afirma: “*Yo, cada vez que hay una evaluación soy premiado, soy reconocido por mi equipo, por el trabajo que hago*”. Algunos empleados afirman que, en conjunto, sumando todos los premios, los “mejores” llegan a recibir de 16 a 17 salarios. Obviamente, esa remuneración extra es variable y va a depender siempre del movimiento general y de las ganancias de la Compañía. Así, el objetivo de los cambios en la política de remuneración no se restringe a la reducción de costos salariales, sino también a la creación de un campo de incorporación de nuevas habilidades cognitivas, comportamentales y al aumento de la productividad y de la adhesión de los trabajadores a la era toyotista. Por eso, pensando en la profundidad del cambio, un supervisor de operaciones de la mina concluye: “*un profesional que le fue bien en la Vale hace 30 años atrás, hoy tendría serias dificultades para mantenerse allá, pues es un cambio muy grande, esto es nítido*”.

Es posible decir que, en la reestructuración cultural, la intención del capital ha sido mucho más ambiciosa que solo contar con los instrumentos formales de educación. La empresa, para ser eficaz en sus estrategias de calidad técnica y de cooptación ideológica, promueve también una intervención educativa en el cotidiano del proceso de trabajo, teniendo en cuenta que, bajo la óptica de la productividad, el disciplinamiento de la fuerza de trabajo involucra una mezcla de represión, de familiarización, de cooptación y de cooperación. Sin embargo, el obrero también se produce a sí mismo en el acto de producir la nueva fase y la nueva etapa del capitalismo.

En conclusión, diría que la discusión sobre la reestructuración productiva en la CVRD no es simple y, por eso, me gustaría escapar del maniqueísmo frecuentemente alimentado por la “ideologización” del proceso de cambio. Mi crítica sobre esa ideologización es su rigidez, su poca dialéctica, que acaba por considerar a los

obreros no como actores, sino como objeto o víctimas de las transformaciones. En la práctica, este estudio muestra que, si existe el protagonismo de los empresarios, hay también resistencias de los trabajadores y si existe profundización de la explotación, los obreros también encuentran formas de protegerse, de criticar y de defender sus intereses.

Por otra parte, las transformaciones en curso no son un privilegio del campo de la producción. Si estas reconfiguran la cultura, las habilidades, las formas de organización y las subjetividades al interior de los procesos de trabajo es porque también la sociedad como un todo se reconstruye y se reorganiza, pues como menciona Harvey, un “régimen de acumulación implica alguna correspondencia entre la transformación de las condiciones de producción y la reproducción de los asalariados” (2001, p. 118).

Busco, por lo tanto, presentar una visión más abarcativa que algunas ideas deterministas que tienden a ver la pérdida de poder de los trabajadores como una consecuencia inevitable de la uniformización y de la convergencia, en el plano mundial y local, de las formas de organización de la producción y de los niveles salariales. En ese sentido, considero inapropiada la expresión “captura de la subjetividad de los trabajadores”, utilizada por Alves (2002) para hablar del profundo cambio cultural que está ocurriendo, como si se constituyera en un ardid irreversible y los obreros fuesen, simplemente, víctimas. Prefiero usar las categorías filosóficas de “libertad” y “responsabilidad” para fundamentar la reflexión sobre esa construcción cultural, al interior de los cambios administrativos, tecnológicos y organizacionales promovidos por la adopción del toyotismo. Esos conceptos, profundamente discutidos por pensadores seminales como Wright Mills (1971) y Sartre (1970), llevan a creer en la capacidad histórica de los trabajadores, como individuos o como colectivo, actuando bajo condiciones dadas⁷.

Sin embargo, juzgo también impropio el pensamiento neoliberal que hace un elogio absoluto de un patrón productivo global, considerándolo el más eficiente y capaz de traer beneficios para todos. Esto no es verdad. Pues la vivencia del toyotismo en la Vale plantea un conjunto de nuevas cuestiones para los trabajadores y para los sindicatos: alteraciones en la composición de la fuerza de trabajo, reducción altamente significativa del empleo; participación de mujeres en el cotidiano del proceso de trabajo; proporción cada vez mayor de empleados subcontratados al interior de las actividades de minería e intentos, cada vez más sofisticadas, de comprometerlos con los objetivos de la empresa. Pasa también a generar problemas en la esfera de la reproducción social, reconstruyendo, de un modo diferente los “estamentos” clásicos que siempre separaron a los obreros de la Vale de los otros trabajadores de la ciudad: aumento de las desigualdades, crecimiento del sentimiento de inseguridad

⁷En una entrevista publicada en *Le Nouvelle Observateur*, Sartre (1970), refiriéndose a su creencia en la capacidad de los trabajadores de construir su historia dice: “la idea que jamás he dejado de desarrollar es que, al fin de cuentas, cada uno es responsable de lo que se ha hecho de él, incluso si no puede hacer otra cosa que asumir esta responsabilidad. La definición que yo daría hoy de libertad es: ese pequeño movimiento que hace de un ser social totalmente condicionado una persona que no restituye la totalidad de lo que ha recibido de su condicionamiento, que hizo de Jean Genet un poeta, cuando él fue rigurosamente condicionado para ser un ladrón”.

social y convivencia cada vez más cercana con compañeros en situación de trabajo informal.

Pero también es cierto que las angustias vividas por los trabajadores empleados o en búsqueda de empleo no resultan solo de la globalización y de la internacionalización sino que están articuladas con cambios tecnológicos al interior de los países y con las políticas formuladas e implementadas por gobiernos locales. Esto significa, en primer lugar, que no es inevitable la forma en que la globalización se procesa; en segundo lugar, que no son fuerzas ciegas y sin acciones históricas que se objetivan en las formas de institucionalización de ese proceso. Por lo tanto, todos los actores, incluso los obreros deben ser considerados sujetos capaces de formular, proponer y actuar: a favor de sus intereses y para el bien de la sociedad.

Durante la discusión sobre la construcción del trabajador flexible, intenté ir planteando, al mismo tiempo, a partir de sus expresiones, el reverso del encantamiento con esa propuesta. Sus críticas son efectuadas de forma más velada que los elogios. En realidad, las circunstancias no propician un ambiente favorable para la manifestación de sus quejas, en una empresa en que la disciplina es considerada primordial y en un escenario de excesiva oferta de mano de obra. La mayoría de sus cuestionamientos se refieren a la intensificación del ritmo de trabajo; a las jornadas muy largas o en turnos que cortan los proyectos de vida social fuera de la empresa; y a los problemas reales de mayor inseguridad, de sufrimiento mental y de riesgos a la salud.

Más allá de eso, los mineros hoy mencionan que el modelo de organización productiva dificulta la sindicalización y las prácticas de negociación, perjudicando el desarrollo de una organización coherente y autónoma de los obreros en los lugares de trabajo. Consideran también que la “obsesión” de la empresa por la seguridad acaba responsabilizando a los trabajadores de problemas que no pueden solucionar que apuntan principalmente a preservar las máquinas y a satisfacer a los compradores y a la comunidad en general. Algunos comentan que, por la avidez de ganancias, no hay suficiente inversión en equipos, que son muy caros, pero tienen un tiempo de vida útil predeterminado y se tornan inseguros, a pesar de los cuidados de mantenimiento. En la misma línea, los trabajadores evalúan que el cuidado del medio ambiente, hoy blanco de intensa inversión, que se desarrolla a partir de la década de 1990 coincidiendo con la reestructuración productiva, también tiene más que ver con exigencias de los acreedores internacionales que con la preocupación por la sustentabilidad de los procesos.

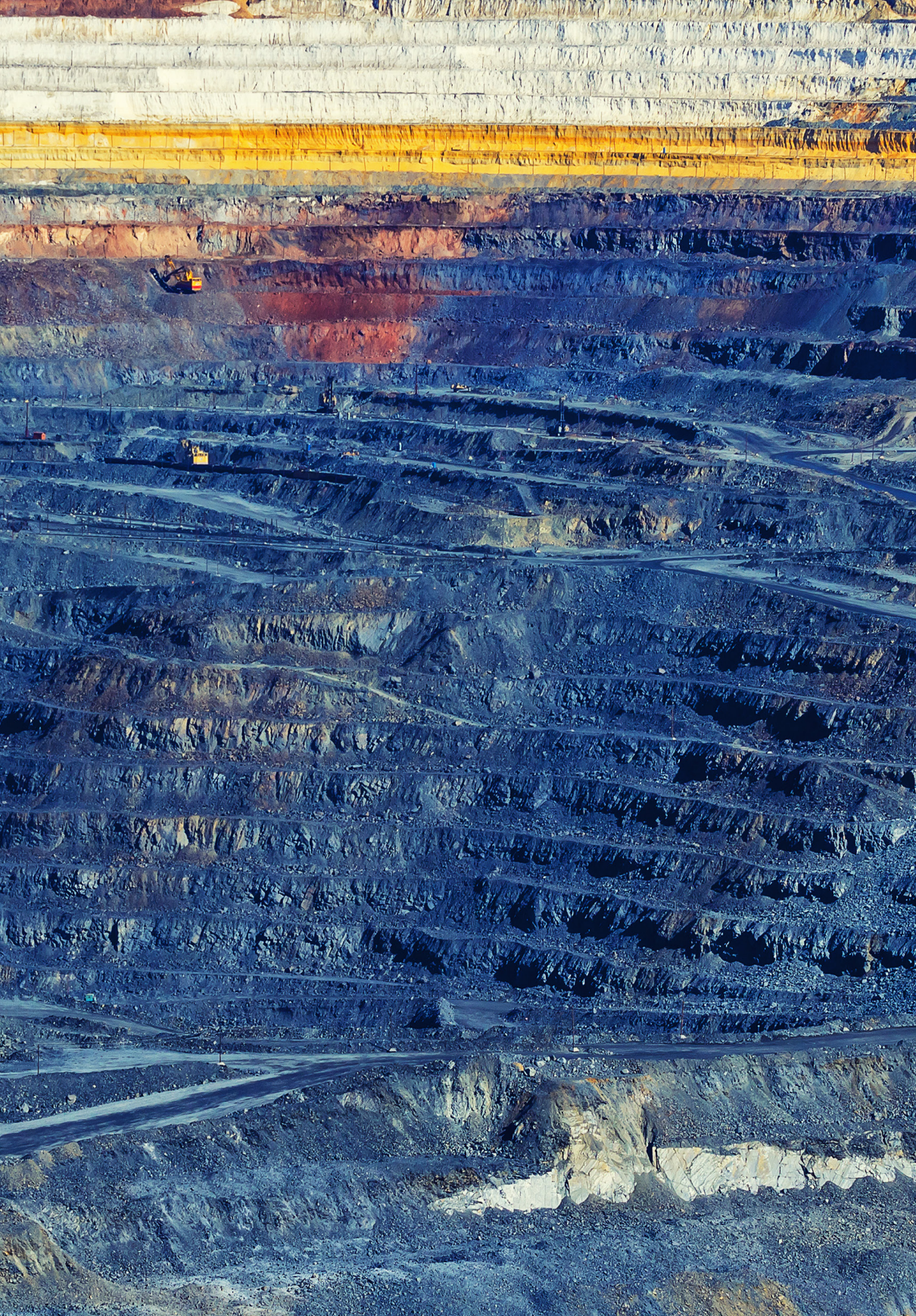
Los trabajadores evalúan la tendencia a la difusión y la universalización del toyotismo como fruto del pragmatismo. Su forma de organización permite reducir costos y pérdidas y responde con más calidad y mejora continua de los procesos de trabajo, factores considerados esenciales para la competitividad de la Vale en el mercado mundial. Pero también valorizan el nuevo régimen porque promueve relaciones más horizontales y permite la calificación, participación e involucramiento en la gestión del trabajo. Lo comparan con el modelo anterior, en el que, en su mayoría, repetían gestos, eran aplastados por la excesiva jerarquía y se ignoraban sus capacidades intelectuales en el ámbito del proceso de producción.

Valorizando la capacidad integral de los obreros, aunque para exacerbar la explotación, el toyotismo llegará a la conclusión de que ellos no son un objeto pasivo de la inevitabilidad de las fuerzas externas. En la contradicción que genera la entrega del cuerpo y del alma a la producción, los trabajadores con certeza, crecen en los procesos de individuación y de ciudadanía. Y aprenden que pueden y deben ser contestatarios e influir en el régimen de regulación, actuando, por sí o por medio de representaciones, en el ámbito del Estado y en las diferentes redes de actores que intervienen en los procesos sociales.



Cuarta Parte

El mundo de la vida a través de la
ventana de la minería



Introducción

Esta parte del libro se orienta a las conclusiones. Apunta, sobre todo, a problematizar, a partir de evidencias empíricas, las relaciones entre la producción y la reproducción. El hecho de juntar los conceptos del proceso de trabajo y de las condiciones generales de producción en este análisis tiene el objetivo de no perder el sentido de la totalidad de la vida social, política y económica, como frecuentemente ha sucedido en los análisis académicos sobre el mundo del trabajo: “el recorte académico entre el campo obrero y la esfera política es un reflejo del recorte –impuesto por la clase dominante– entre la empresa y la sociedad civil”, dice Lojkin (1981, p. 20).

Considero que la relación entre capital y trabajo, en un nivel sociológico más abarcativo, no puede ser derivada ni reducida a la simple interacción entre los factores en el contexto de la producción. Se reproduce dentro de la sociedad como un todo (y no solo en el nivel de la empresa), por medio de la complejidad de las prácticas sociales. Por eso, el control de la vida de los trabajadores, a través de las más diversas formas suaves o explícitas por parte de la Compañía, traspasa los portones de las minas. También en la esfera de la reproducción está presente, configurando una cultura peculiar. En el caso de la Vale estatal, la fuerza de su influencia terminó involucrando a los obreros y sus familias en la ideología del Estado-empresario y continúa naturalizándose, por medio de otros mecanismos, después que fue privatizada. Creo, por lo tanto, que sería una miopía teórica imperdonable intentar restringir el análisis sobre los trabajadores y el movimiento obrero al mundo de la empresa, procurando definir la “ciudadanía” y la “sociedad civil” como instancias exteriores al mundo de la producción. Por eso, considero lo urbano como un espacio construido y vivido (Santos & Silveira, 2001) y como un componente esencial de las condiciones generales de producción. Es también uno de los lugares decisivos de expresión de la conformidad y de la resistencia obrera, porque resume la principal contradicción entre las exigencias de desarrollo del trabajo vivo y las restricciones a ese desarrollo que la lógica de acumulación impone.

De esta forma busco describir cómo los procesos de minería de la Vale incluyen también una ideología de la “socialización”, que funciona como poderoso mecanismo de legitimación de la explotación, de moderación de los conflictos e impulsor de la producción, desde su creación como estatal. Incluso, muestro cómo esos dispositivos son particularmente profundos en todas las etapas históricas de construcción social de los trabajadores. En los tiempos de la empresa estatal, por medio de una concepción peculiar de nación, como ente difuso y aparentemente por sobre las clases, la ideología del “bien común” y de la igualdad fue intensamente transmitida. Esto se tradujo, a nivel de la producción, en “trabajar para el desarrollo del país, para traer divisas para el bien de todos”, pues “la Compañía es nuestra”. En la etapa de la Vale privatizada, otros elementos como la legitimidad de las ganancias, la idea de

competitividad internacional y de empresa vencedora sustituye los antiguos conceptos y conforma otro tipo de mentalidad obrera.

Los componentes legitimadores de la explotación capitalista, en el ámbito de la esfera de la reproducción, combinan la “violencia abierta” de los mecanismos represivos y la violencia simbólica de la persuasión y de los vínculos afectivos extendidos a la organización social (Bourdieu, 1976). Por un lado, las manifestaciones de rebeldía y de rechazo contra la explotación – fuera de la empresa, pero vigiladas por sus gerentes y por los propios compañeros– se identifican con subversión y amenazan el “bien común”. Por otro, la propia fidelidad a la Compañía sufre el filtro de la correlación de fuerzas. Así, los despidos y punitivos ejemplificadores que se produjeron en la Vale, en el período estatal, alcanzaron no solo a los contestatarios del control dentro del proceso de trabajo, sino también a aquellos que se identificaban con las administraciones o los gobiernos anteriores considerados no gratos, cuando se producían cambios en los rumbos de la política dominante. Tal es el caso, por ejemplo, de líderes sindicales y obreros, totalmente identificados con los ideales de la empresa, y que fueron perseguidos en 1964 y en 1968.

Hoy, los mecanismos competitivos de absorción de la elevada oferta de mano de obra en el sector de la minería y el desempleo abundante se encargan de equilibrar las intransigencias. Desde la preparación para la privatización y en el período posterior a esa iniciativa, las expresiones de la vida social de los trabajadores y su compromiso sociopolítico se modificaron profundamente. No es que la esfera de la producción pasara, como por arte de magia, a quedar subordinada a la de la ciudadanía; sino que las estrategias de dominación de la vida privada y social acompañaron, a partir de los años noventa, las características propias del nuevo modo de organización toyotista, dejando al trabajador, al mismo tiempo, más libre para optar al distanciar la mirada del patrón hacia las esferas impersonales del mercado.

La amenaza latente sobre cualquier movimiento contestatario, tanto en el pasado como en la actualidad, siempre fue fuerte y directa en el caso de una ciudad como Itabira que gravita en torno a la minería monopolizada por la CVRD. La probabilidad del desempleo deja al trabajador al descubierto en términos de supervivencia. Pero no solo esto: la falta de integración con la ideología y los propósitos de la Compañía lo hace sentir vulnerable, en el caso de despido, ante el juicio social de los compañeros. En la práctica, ha sucedido que la solidaridad con los “punidos”, por parte de los pares, continúa existiendo en otros niveles, pero se retrae en lo que concierne al enfrentamiento con la empresa.

La situación actual se caracteriza por ser un momento privilegiado para el desarrollo urbano de Itabira, impulsado por el crecimiento de la sociedad civil y por las nuevas formas de configuración del proceso productivo de la Compañía. A su vez, la investigación empírica evidencia otras perspectivas de construcción de la identidad y de la ciudadanía de los mineros. Las transformaciones actuales son descritas y analizadas a partir del pasado que pesa sobre el presente.

Todos los capítulos anteriores han sido un intento de delinear, en el espacio y en el tiempo, la identidad de los mineros. Algunas intuiciones iniciales fueron tomando cuerpo. Este trabajador no puede ser configurado sincrónicamente. Se va forjando

mientras produce, dentro de la organización social del trabajo y a través de las estratégicas de selección, de reclutamiento, de división y del control jerárquico, del ritmo de trabajo, de la estructura salarial y de la política de beneficios, de la defensa de su saber y de la inculcación ideológica a la que está sometido dentro y fuera de la unidad productiva. Por otro lado, este trabajador –como sujeto, aunque dominado– imprime la marca de su ser como productor, a lo que hace, a la forma cómo lo hace y a lo que expresa como resistencia a un intento de total alienación, por parte del capital, de su producción y de su ser.

Por los motivos citados, configurar al minero de la Vale significó para mí valorizar las manifestaciones de su cultura, considerada aquí, dentro de la definición clásica formulada por Verret (1972, p. 12), como “un sistema de obras a las cuales una práctica cultural específica puede dar lugar, un sistema de actitudes implicadas en esa práctica, y más aún, modelos de comportamiento que regulan esas actitudes bajo la sanción de aprobación y de desaprobación sociales y categorías de pensamiento y de acción generadoras de estos modelos”.

Al adoptar esta definición, asumo el debate, allí implícito, sobre la cultura de clase. Por un lado, el reconocimiento de que la cultura dominante en una determinada sociedad es la cultura de la clase dominante (Marx & Engels, 1984). Por otro, la comprensión de que la posición diferencial de los grupos en la sociedad les permite una concepción de vida, en su actuar, pensar y expresarse, diversa entre sí. Tal afirmación redime la clase trabajadora de la presunción de incultura que le atribuyen las camadas dominantes y la coloca en el espacio que le compete, como portadora de una contribución específica, peculiar e insustituible a la sociedad.

¿Cultura dominada? Sí. ¿Fragmentada? También. Y aún más, cargada de los valores de la dominación y de la opresión a la que están sometidos sus actores. Es, particularmente, por el acto de transformar, por su producción, que la cultura obrera debe ser reconocida. Sin embargo, es exactamente ahí, no solo en la expropiación del producto sino en la expropiación del saber producir, que surge el poder hegemónico del capital. Por ejemplo, en la CVRD, que no es una excepción, todos los éxitos de la empresa aparecen en los pronunciamientos, en los informes y en la historia escrita como fruto de la capacidad administrativa de los directores y presidentes, o como un hecho sin rostro y sin sujetos, cuyo nombre es productividad y ganancia. En ese proceso se le niegan los derechos autorales al trabajador colectivo.

La negación del trabajador como constructor es ideológica, pues, en la medida en que los obreros se apropian de la naturaleza y se objetivan en el producto, se disponen a la permanente innovación del pensamiento y de las habilidades y crean una forma de saber práctico e intelectual que se incorpora al conocimiento de toda la sociedad.

Más allá de eso, la propia disociación que opera en el trabajador con relación a la posesión de los instrumentos, del producto y de la autonomía, se transforma en cooperación; que junto a la solidaridad se transmutan, a través de la organización y la praxis, en valores de socialización y contribuyen a la transformación de la sociedad. Esos valores son tan esenciales para la mejora y la calidad de la producción que uno de los principios básicos del toyotismo y de su éxito es conseguir superar la

fragmentación entre trabajo material y trabajo intelectual y valorizar el saber práctico de los obreros. Sin embargo, la división que se mantiene entre la participación para producir y la alienación, en cuanto a las necesidades personales del trabajador, continúa creando una escisión social fundamental propia de la expropiación capitalista. Pero esa misma escisión es fuente de solidaridad y de identificación entre ellos: una solidaridad de clase que, entre los obreros de la Vale, es fuerte en el cotidiano de la esfera de la reproducción y sigue siendo muy débil en los mecanismos sindicales y legítimos de organización.

Capítulo 10

La geografía social de la mina

La mina recrea a los desenraizados y los reinscribe en una geografía reducida y organizada. (Murard & Zylberman, 1980, p. 38)

La geografía de la mina aquí tratada no se refiere solo a los 15 kilómetros de formación geológica y geomorfológica ferrífera que se extiende del norte al sudoeste de la ciudad de Itabira y se adentra por el casco urbano, y lleva a que los itabiranos duerman sobre la riqueza del mineral. Se refiere, sobre todo, a la construcción social tal como es pensada por autores como Santos y Silveira (2001), que focalizan la idea de que la acción humana en el tiempo (la historia), marcada por conflictos e intereses contradictorios, se transforma en monumento en el espacio construido. Es a esa dinámica, sobre todo, la que se expresa en un tipo de geografía antropológica y cultural, a la que aquí me refiero.

Una vez instalada en la ciudad, la CVRD pasa a preocuparse por el alojamiento de sus obreros. En 1942, la ciudad no poseía una estructura habitacional capaz de recibir a la multitud de inmigrantes y, a su vez, a los primeros mineros le faltaban recursos para enfrentar alquileres con sus salarios. Se construyen tres campamentos rústicos que sirven en un primer momento para recibir a los trabajadores que llegan y se van, en un movimiento de intensa rotación de la mano de obra. Los obreros que entran en la Compañía en esa primera etapa describen la situación de este modo:

Nosotros vivíamos en refugios. De cualquier manera, en cualquier lugar [...] Vivía en una barraca de tablas o de esterilla, casitas que la Compañía nos dio para vivir [...] Eran barracas de paja, todo de barro y piso de tierra.

Los alojamientos, según los anuarios de la CVRD, que datan de 1943, reunían a una población nada apta para las actividades de la moderna industrialización. El informe que comenta el estado social del proletariado original denuncia la existencia de graves problemas de salud, entre ellos, desnutrición y enfermedades provenientes de las condiciones de vida miserables, tales como, tuberculosis, anquilostomiasis, malaria, tifus y alcoholismo. Ese documento también enfatiza la falta de higiene personal y domiciliaria como una especie de ambiente habitual y *modus vivendi* de los primeros obreros. El informe institucional concluye que tal situación conduce a la baja productividad de los mineros. En tales circunstancias, la actuación de la

empresa consiste, inicialmente, en propiciar a los tres campamentos de los trabajadores, médicos y enfermeros que intentan interferir en los hábitos y costumbres de las familias.

A partir del momento en que los proyectos de expansión de la Compañía en la década de 1950 toman impulso, los dirigentes comienzan a invertir en la construcción de barrios específicos para vivienda de los obreros y para el cuadro técnico. En 1952, el mismo año en el cual se inaugura la Mecanizada I, se entregan las primeras viviendas a los trabajadores. Hasta 1967, la empresa otorga, a cambio de un alquiler simbólico, 900 casas (CVRD, 1967), que constituyen barrios próximos a las minas en explotación. Son viviendas y espacios planificados, y cuyo alineamiento y uniformidad son el símbolo del alineamiento y la uniformidad anhelados en el comportamiento de los empleados. El déficit de viviendas, sin embargo, continúa siendo grande, al considerar el número de trabajadores que no consigue tener acceso a ese bien. Dentro de la lógica de la empresa, esa escasez no se interpreta como problema, dado que el beneficio tiene un carácter estratégico de garantizar la estabilidad de la fuerza de trabajo calificada, autodisciplinada y permanentemente alerta a las actividades previstas.

Los núcleos obreros reflejan el carácter de privilegio de los más necesarios para la producción, y promueve una jerarquización también a nivel de la reproducción de los obreros. Pero evidencia además la distancia entre ellos y el cuerpo administrativo y de ambos con relación a los ingenieros. Los barrios para los técnicos y un tercer nivel, para el cuerpo dirigente, que son también construidos entre las décadas de 1950 y 1970, cristalizan la distinción que la empresa quiere marcar entre los diferentes grupos de empleados. Mientras los barrios obreros se ubican cerca de las minas al oeste de la ciudad, próximas al centro están las espaciosas residencias de los escalafones medios de la empresa. Son viviendas con buenas terminaciones, con estructura de concreto, techo de losa, rampa de acceso y revestimiento externo de mosaicos de colores, con área de jardín, huerta y patio. Mucho más lujosas que estas, son las viviendas construidas para los ingenieros, que conforman las villas técnicas, apartadas del perímetro urbano, preservando a los directivos de los contactos indeseados y del asedio de los trabajadores.

El núcleo habitacional de los ingenieros tiene toda la infraestructura necesaria para atraer y establecer a los técnicos de alto rango que dirigen el proceso productivo. Esa distinción, al inicio, es considerada fundamental para atraer a un tipo de profesional escaso en el mercado, como comenta uno de los ingenieros entrevistados al mencionar que era difícil retenerlos “*en una ciudad pacata, sin atracciones y sin estímulos*”. Hasta hoy los empleados que vivenciaron la implementación de la estratificación espacial, que beneficiaba a los ingenieros, se refieren a las viviendas confortables y “*a los privilegios*” como “*el chofer de la Vale a disposición de las madames*”, “*frutas, verduras y flores que se entregaban todos los días en las casas*”, “*idas de las ‘madames’ con chofer de la empresa a comprar en Belo Horizonte*”, y “*uso abusivo de bienes de la Compañía en beneficio propio*”, entre otros favores. Esas villas se expanden en los años setenta, ampliando los espacios segregados.

La estratificación del espacio social a través de la vivienda, es homóloga a la que se produce en la unidad de trabajo. *“Itabira es una sola, dentro y fuera de la empresa. Las diferencias sociales existen allá, de la misma forma que existen acá”*, comenta uno de los técnicos de minería. Esos barrios modernos, uniformes, “racionales”, organizados en calles rectilíneas, contrastan con el paisaje colonial, demostrando la difícil convivencia entre el pasado y el actual período industrial, constituyendo lo que Costa (1979, p. 65) denomina la oposición entre la “ciudad pública” y la “ciudad privada” cuando se refiere a la formación de las ciudades monoindustriales. Silva (2002) y Braga y Ferreira (1997) analizan este tipo de procesos como segregación espacial, al evidenciar la forma en que las empresas los ubican cuando construyen los barrios.

La racionalidad capitalista, por lo tanto, como bien observa Lojkin (1981), no es sinónimo de organización socialmente coherente sino expresión de los intereses del capital. “La cooperación, esa poderosa palanca por la cual se economizan una serie de gastos varios, deriva de la aglomeración de los obreros, de la aproximación de los diversos procesos laborales y de la concentración de los medios de producción”, dice antes Marx (1971, p. 466). A su vez, el análisis de esa cooperación muestra la oposición entre la necesidad técnica de la socialización y la necesidad social de la competencia. La unidad contradictoria de esas dos lógicas, de esas dos necesidades (técnica y social) es la que define la sociedad capitalista (Lojkin, 1981).

La parte antigua de la ciudad, las calles estrechas y tortuosas, algunas con declives y subidas, corresponde a la etapa de crecimiento espontáneo, con el relieve que impone sus caprichos, acompañados a veces en los pequeños detalles, por la ocupación humana. Caserío comprimido contra el monte de un lado y, del otro, desafía al precipicio, en equilibrio sobre pilares o postes erguidos de madera. Es una ciudad que tiene reverso como los bordados. (Guimarães, 1961, p. 118-119)

La primera Itabira, la “Itabira del oro”, comenta Carlos Drummond de Andrade, esa no tenía otra forma que la que le trazaban con la punta del pie, los conquistadores sedientos en su explotación insensata de las minas de la que habla Eschwege. (Andrade, 1933, p. 39)

La segunda Itabira, la Itabira del hierro, es una mezcla entre su pasado indeleble en la inercia del espacio, que combina con la dinámica de una nueva inercia planificada por la racionalidad capitalista, no menos ruidosa y sedienta de rentabilidad. La explicación de ambas es la producción, es decir, la intervención humana para transformar, según leyes históricamente determinadas, el espacio con el cual se confronta. Para la Itabira del hierro, el espacio es ante todo un componente económico fundamental. Allí están, codo a codo, las yacimientos y la ciudad asentada encima de una mina. De allí que la atribución de la función a determinado lugar, sea para apropiación o expropiación, para construcción o para explotación de mineral, todo es estudiado en términos de viabilidad económica. El poder de decisión le corresponde a la CVRD, protegida por la legislación federal sobre la concesión de tierras para la

explotación¹. Es así que barrios como Explosivo, parte de *Vila Paciência, Camarinha, Cento e Cinco, Sagrado Coração* y otros han desaparecido para dar lugar a la minería (Souza, 2003). Haciendas de valor histórico como la de la familia de Carlos Drummond de Andrade² o la Fábrica de Tejidos de la Pedreira (desactivada), dan lugar a grandes depósitos para la contención de finos y residuos del mineral.

A su vez, esa geografía creada a partir de la lógica de la producción y de la jerarquía presente en las relaciones de trabajo no incluye a los barrios de la población obrera restante. Importantes, pero no imprescindibles para la empresa, los trabajadores que cumplen tareas no calificadas o semicalificadas se diluyen en la periferia y en las áreas más desvalorizadas del centro. “*Los obreros viven por todas partes aquí. ¿Cuestiones de época y de oportunidad, no? En la ciudad entera está todo mezclado*”, o “*Aún hoy hay gente de aquel tiempo sin casa. Gente de aquella época de la Compañía. Ganaban poco. No daba para tener cierta cantidad*”, comentan estos dos viejos leones de la Vale, ellos mismos fueron discriminados en la distribución de las casas, pues son solo ayudantes, y configuran la base de la jerarquía del proceso de trabajo. Su testimonio cobra sentido, al compararlo con el relato de un obrero que consigue, en esa época, profesionalizarse como tornero mecánico y tener una vivienda: “*no consiguieron casas aquellos empleados que son descontrolados*”. Imbuido del mensaje subliminar que alimenta la competencia, él mismo discrimina a los compañeros.

Durante el trabajo de campo realicé varias visitas a los barrios populares y a las residencias de los obreros. Entré en casas alquiladas y en casas construidas por ellos mismos. En esa observación de campo pude confirmar lo que dice la investigación realizada por un conjunto de instituciones en el Barrio João XXIII³ (s/fecha, probablemente entre 1980-1982) un típico núcleo de formación espontánea donde viven trabajadores de las más diversas categorías, incluso, empleados de la CVRD. Allí se produce una concentración de trabajadores que pueden ser clasificados, genéricamente, como “de servicio y ayudantes”, “trabajadores manuales”, y “trabajadores temporarios” e “informales”. El salario medio del 82,82% de los habitantes, en aquella época, era de 0 a 3 salarios mínimos. Vivían cerca de seis personas por casa, lo que lleva a los investigadores a concluir que las familias viven en condiciones insatisfactorias, no disponen de ingresos y de espacio razonable en proporción a

¹La legislación actual sobre minería permite al gobierno declarar de utilidad pública a los fines de expropiación, incluso dentro del perímetro urbano, áreas donde se encuentran yacimientos económicamente explotables o áreas necesarias para el proceso de producción, por ejemplo, para depósito de los residuos. Los Decretos Expropiatorios del Gobierno Federal tienden a reservar la mayor cantidad de áreas posibles para garantizar la expansión de la minería. Los Decretos Expropiatorios del 29 de junio de 1975 alcanzan a varios barrios como: el Campestre, Vila Paciência, Vila Amélia y del Machado, parcialmente, y los barrios Santa Ruth, João XXIII, Betânia y Vila 105 en su totalidad (Silva, 2002; Souza, 2003).

²En ocasión de la celebración del centenario de Carlos Drummond de Andrade, en 2002, la Municipalidad de Itabira inició la reconstrucción de la denominada “Fazenda do Pontal”, en las proximidades de la hacienda derrumbada para dar lugar al depósito de residuo de mineral. Esa casa tendrá un Centro Cultural dedicado a las artes y a las letras.

³Se trata de una investigación conjunta de Caritas Diocesana, de Emater, del Centro Regional de Salud de Itabira, de la Campaña Nacional de Merienda Escolar, y de Mobral, sobre el Barrio João XXIII, barrio donde residen principalmente, trabajadores de empresas contratistas y obreros de la Vale, con baja calificación. El informe no tiene fecha, pero corresponde, más o menos al período 1980-1982.

sus integrantes. En el año en que fue realizada esa investigación el barrio aún no estaba pavimentado, no tenía agua corriente, cloacas, alumbrado público, servicios de limpieza ni recolección de basura. En aquel momento, ese núcleo y varios otros ya gozaban de infraestructura urbana, acciones públicas que se destacan en los indicadores sociales de Itabira, en la investigación del PNUD/ IPEA/FJP/IBGE (1998) sobre el Índice de Condiciones de Vida (ICV) de los municipios brasileños.

Como el João XXIII, otros barrios de trabajadores, áreas de crecimiento espontáneo o de invasión, están conformados por viviendas modestas, algunas de madera, otras de material, siempre inacabadas. El patrón de calidad decae más en las casas de los obreros de las empresas contratistas de la CVRD. Son habitaciones precarias, pequeñas, donde la escasez o la casi ausencia de muebles denuncia las duras condiciones de vida (Diocese de Itabira/CERES, 1980).

Al inicio de los años ochenta, Itabira tiene cerca de 18 barrios populares que se esconden en el relieve sinuoso de la ciudad. Es interesante transcribir la clasificación que hace un líder comunitario sobre esos núcleos de vivienda de la población trabajadora, jerarquizándolos según las condiciones de urbanización que los distinguen:

Barrios de categoría I son aquellos en los que viven los obreros calificados de la CVRD o los jubilados también calificados; categoría II, viven obreros semicalificados, de servicios, empleados municipales y de pequeñas empresas; categoría III son barrios donde residen principalmente los obreros de las empresas contratistas y trabajadores sin calificación de la CVRD; categoría IV son las llamadas "favelas" habitadas por una gran población de desempleados y subempleados⁴.

Las favelas nacen en la época de expansión de las instalaciones de la CVRD, cuando grandes empresas contratistas atraen a enormes contingentes de mano de obra sin calificación para la construcción de la usina de concentración, de las oficinas centralizadas, del nuevo hospital, del hotel de la Compañía y de los grandes diques.

En la medida en que se encausa el proceso de modernización de la minería, se revén todos los mecanismos que aseguran que la mano de obra esté siempre a disposición, así como las formas de selección y los requerimientos de eficiencia, en función de agilizar más el capital, y de lograr un mayor retorno de la inversión del factor fuerza de trabajo y de la propia imagen de la empresa frente a la opinión pública. Por lo tanto, es importante destacar que la construcción de barrios obreros, con las ventajas inherentes a su mantenimiento, responden a un período de implementación de la mecanización de la industria extractiva, que apunta a la necesidad de radicar la mano de obra para el funcionamiento ininterrumpido de la maquinaria.

Esa política que se ejerce a favor de la producción favorece también al núcleo de obreros, que es estratégico para el proceso de trabajo y saca partido de eso. Los empleados que consiguen la vivienda otorgada por la Compañía se sienten como

⁴En su clasificación, el entrevistado enumera los 18 barrios populares, al clasificarlos. No coloco aquí las distinciones que él construyó, porque su visión específica e involucrada con la realidad puede diferir de los datos técnicos y, además, porque eventualmente pueda herir la sensibilidad de quienes viven en esos núcleos.

un segmento privilegiado de la fuerza de trabajo. Pues, en realidad, las llamadas “regalías” les propician condiciones de reproducción mucho más favorables que las vivenciadas por sus pares, como es, por ejemplo, el caso de los empleados de empresas contratistas o de pequeñas industrias que, eventualmente sobreviven en la ciudad. Los privilegios, sin embargo, tienen un precio muy elevado, dado que pasan a vivir bajo la mirada represiva de la empresa y de la comunidad.

Los trabajadores que vivieron esa etapa expansionista cuentan el entusiasmo y el interés que tomaron cuenta de ellos en la disputa por obtener la vivienda, así como el clima de competencia que se instauró entre los pares para influenciar a la administración de la Vale a su favor. La casa simple, pero confortable, significa un cambio cualitativo con relación a sus condiciones anteriores, en las que debían acomodarse en “cabañas”, “campamentos sin instalaciones sanitarias, sin agua, sin cloacas”, y “ranchos” de pequeñas proporciones, donde se amontonaban familias de diez o más personas. Las habitaciones amplias, de tres dormitorios, cobertizo, comedor, una buena cocina, y hasta incluso jardín, huerta y patio, con toda la infraestructura de servicios básicos, constituye, en aquella etapa, un sueño tan grande cuanto el de ingresar y hacer carrera en la empresa.

Estudios de campo realizados por diferentes autores muestran la incidencia histórica de aquello que se reitera en Itabira (Murard & Zylberman, 1980; Leite Lopes, 1976; 1978; Lojkin, 1981; Piquet, 1998) con la conformación de barrios o villas obreras, en cuanto a su racionalidad para la economía capitalista, en determinada etapa de desarrollo de las fuerzas productivas. Como menciona Harvey (1982, p. 18), nunca pasó desapercibido el capital: “el hecho de que exista una relación entre el trabajar y el vivir y que, al accionarse este último, el esfuerzo puede ser transmitido al primero”. Gans (1972, p. 68) también reflexiona sobre el tema, diciendo que la filosofía del paternalismo industrial tiene como finalidad, no tanto hacer felices a los obreros, sino obtener de ellos un mejor rendimiento para lograr la prosperidad de la empresa que los emplea. “Si se trata de filantropía, lo es solo indirectamente pues apunta, en primer lugar, a asegurar el rendimiento de la industria”.

La propia empresa explicita su lógica cuando menciona la política de construcción de viviendas para los empleados en los años sesenta: “la inversión en este aspecto atiende a intereses sociales pero atiende, especialmente, a los intereses de la empresa” (CVRD, 1982, p. 32). Volcada casi exclusivamente a la exportación, la CVRD, desde 1950, negocia y vende por anticipado el mineral que produce. Las metas establecidas por los que planifican la producción deben ser cumplidas bajo pena de disminuir la participación de la empresa en el mercado internacional donde la competencia por el mineral de hierro es muy exacerbada. Por lo tanto, al mismo tiempo que se produce la mecanización, la Compañía, estratégicamente, crea el conjunto de condiciones necesarias para el proceso de reproducción del capital, por medio de la modernización progresiva de sus equipos, las instalaciones inmobiliarias y a través del control de la reproducción social de su fuerza de trabajo.

Por lo tanto, el proyecto de viviendas, considerado incluso por muchos obreros actuales como “paternalista”, necesita ser entendido en su carácter estratégico en

la construcción y disciplinamiento del colectivo de trabajadores. Y para eso, basta seguir su propio recorrido:

1) La inmovilización de la fuerza de trabajo a través de la vivienda reduce la vida del trabajador a una completa dependencia del capital: “nosotros éramos como esclavos de la Compañía, teníamos que estar siempre a disposición” cuenta uno de los mecánicos de mantenimiento de máquinas. Esto se da por medio de la polarización de la producción y de la reproducción de los obreros por parte de la empresa que pasa a controlar su jornada y su tiempo libre; por el monopolio del empleo del hombre, cuya actividad remunerada debe reducirse, exclusivamente, al trabajo de la Compañía; por el control sobre la esfera de la reproducción social de los obreros, estableciendo lo permitido y lo prohibido en los barrios.

2) Las implicancias económicas y político-ideológicas de esa intervención, en el ámbito de la esfera política de la ciudad, son múltiples y de interés fundamental para la empresa. Desde el punto de vista económico, en primer lugar, evita la emigración de su núcleo de trabajadores vitales para la producción, en una etapa en que invierte fuertemente en la formación de mano de obra calificada, en un contexto de escasez de obreros calificados en el mercado de trabajo regional. A esto se suma el hecho de que la competencia por trabajadores con cierto grado de especialización en el área de la minería y de la metalurgia está en plena expansión, a causa de la instauración de la Usiminas (Usina Siderúrgica de Minas Generales) y por el desarrollo del polo industrial de Belo Horizonte.

3) Sin embargo, la segregación espacial tiene efectos desastrosos que se hacen sentir, con el transcurso del tiempo. Pues hay una reducción de la esfera de decisión del poder local, dado que las instancias gubernamentales tradicionales pierden el control de las áreas bajo el dominio de la Vale. Y esto se exagera por el hecho de que la Compañía es una empresa estatal que se remite directamente a la esfera federal, configurándose una especie de “enclave político” (Piquet, 1998).

Así, la clasificación que se inicia en el ambiente de trabajo, entre “buenos” y “malos” obreros, lo que puede ser traducido en la oposición entre “obedientes y eficientes” y los “menos calificados o más resistentes” se cristaliza en la conquista de un bien precioso: la vivienda confortable, imposible de conseguir fuera del plan de distribución de la Compañía. Esa dicotomía que, en general, preside la lógica de distribución de las casas es a veces quebrada por la fuerza de la intervención de los ingenieros en puestos de mando, a favor de subordinados a los que quieren proteger. El criterio clientelista, frecuentemente usado, también deja cierto margen de incertidumbre en los subalternos, en cuanto a la fuerza de sus méritos. Ellos narran incontables episodios sobre la entrega de viviendas a los “*protegidos*” o “*chupamedias*” de los jefes, mostrando cómo, del mismo modo que en otras situaciones, aquí también se aplica la ambigüedad entre el premio por la dedicación y la competencia o por el favoritismo personal. Desde el punto de vista cultural, la radicación de los trabajadores acentúa

el clientelismo, y refuerza las estrategias de diferenciación y de calificación en plena vigencia dentro de la unidad de producción.

La Vale iba construyendo. A medida que terminaba una casa la sorteaba entre los profesionales más habilidosos. En un inicio hubo mucha polémica. Todos se juzgaban con derecho, salía solo para algunos, y ellos creían que tenían protección, y algunos sí tenían, ¿no? Para recibir la casa, al inicio había una fila, la persona iba, hacía la inscripción, iban terminando y se iba distribuyendo. Después cambió, pasó a tener preferencia: era por mérito. Estaban los “chupamedias” también, pero los jefes, en general, indicaban a los buenos operarios.

Uno de los entrevistados, un tornero especializado, al defender la lógica utilizada por la empresa, dice:

Había obreros que conseguían y había obreros que no conseguían. ¿Ellos iban a dejar de darme a mí que soy bueno, soy un obrero positivo, que tengo un buen nombre con la administración, para darle a él que es malo?... no. Él tenía que esperar un poco más. Influía el mérito y el comportamiento.

Ese “tener que esperar un poco más” hace de la selección de los “buenos” un mecanismo en constante movimiento, que lleva a la competencia interna entre trabajadores y promueve la profundización de la explotación a favor de la empresa.

Así, al garantizar un estado de disponibilidad constante de los obreros imprescindibles para el funcionamiento ininterrumpido de la maquinaria, la Vale transforma los barrios obreros en extensiones de la esfera de producción. La práctica de prolongar las jornadas, de las “viradas”, de la institución de los tres turnos, transforma al proceso de trabajo, paradójicamente, en más externo para los obreros con relación a la época de la fuerza física, pero extremadamente dependiente de ellos. Más allá de eso, la vivienda cercana al lugar de trabajo y, ya en esa época, con transporte provisto por la “Compañía” asegura la constancia y la puntualidad, virtudes inculcadas desde el inicio y más que nunca indispensables para el ritmo de producción continuo de las máquinas.

Por otro lado, aumenta la dependencia de los empleados con relación a la empresa. En cualquier situación de conflicto, el despido significa tener que abandonar la casa; y el desempleo amedrenta más cuando se asocia a la realidad del despojo. Los lazos de sumisión tienden, por eso, a fortificarse, sobre la base de cálculos económicos relativos a la supervivencia. Y así, resulta mucho más fácil, para la Compañía, conseguir la aprobación de los trabajadores dentro y fuera de la esfera del mundo del trabajo.

Tanto las reglas de exclusión y de acceso a la vivienda, como la permanencia, también garantizan los objetivos de la Vale con relación al comportamiento deseado. Actúan en el sentido de educar y de disciplinar al segmento obrero industrial en formación. Según varios de ellos, las normas explícitamente instituidas para la vida en los barrios y la vigilancia ejercida por la empresa sobre su comportamiento eran consideradas bastante suaves. Al preguntarles a algunos habitantes, ni recuerdan que

hubieran existido reglas impuestas, lo que lleva a concluir que poco a poco estas se introyectaron en la cultura obrera en forma de usos y costumbres.

Cuando se articula el sentido de esas normas con el relato de los antiguos trabajadores se puede concluir que apuntaban a establecer, exactamente, una situación opuesta a la descrita en los Anuarios de la Vale del año de 1943 que resaltaban las condiciones de falta de higiene y de insalubridad en la que vivían los primeros “leones de la Vale”. La prohibición de modificar la casa garantiza su aspecto agradable, moderno e higiénico. El permiso para realizar mejoras no solo orienta el empleo del tiempo libre de la familia y del minero en actividades domésticas, sino que contribuye a crear el aspecto urbano agradable de las viviendas. La prohibición de bares y de establecimientos comerciales en los barrios asegura cierta disciplina contra el alcoholismo y desestimula actividades que puedan perjudicar el estado de alerta necesario de los obreros para atender las necesidades de la empresa.

Por último, el control del tiempo libre por medio de la construcción del club recreativo, creado y mantenido por la empresa; de la formación, a través de la escuela; de la vigilancia sobre la salud, garantizada por el hospital y por los médicos de la Compañía; del consumo, por el almacén; del interior de las casas, por medio del equipo de mantenimiento que “*reparaba hasta una canilla, cambiaba lamparitas y todo*”, (según palabras de las mujeres de los obreros), dan a la forma de vida de los empleados residentes en los barrios construidos por la empresa, algunas características similares a las de las “instituciones totales” (Goffman, 1961). Por su carácter bastante cerrado al ambiente político y social de la ciudad y por la dependencia y sumisión a la vida laboral y al mundo de la empresa, los barrios obreros se transformaron en una especie de ventana a través de la cual los trabajadores pasaron a ver el mundo exterior y la ciudad en la que vivían.

Tal perspectiva comienza a quebrarse a fines de la década de 1970 cuando la compañía vende las viviendas a los trabajadores y los barrios se integran al ambiente de la ciudad. Ese movimiento inverso a la segregación tuvo fuertes repercusiones en la integración de los empleados de la Vale a la vida social de Itabira, de forma tal que la “ciudad privada” fue dando lugar a la publicización de los espacios y de las relaciones. Tal dinámica es analizada en detalle en la disertación de Silva (2002) *A terceira Itabira*. Esta autora, a pesar de reconocer profundos cambios, comenta que la cristalización de patrones homogéneos de comportamiento, que se produjeron en los barrios funcionales, sobre todo en los barrios técnicos, es sentida por la población itabirana hasta la actualidad.

En resumen, en los primeros 25 años de la empresa, los barrios obreros y técnicos tuvieron la función específica de garantizar el mercado cautivo de mano de obra y permitir el control ampliado del capital sobre la fuerza de trabajo, a través de la dominación económica, ideológica y política. A medida que la empresa se desarrolla y se amplía la oferta de mano de obra calificada en la ciudad y en la región, los barrios funcionales se transforman en una carga para la Vale. Incluso, muchos de ellos son destruidos para dar lugar a la explotación de mineral de hierro, cuya historia fue detalladamente narrada por Souza (2003).

Por eso, a partir de 1967, al cambiar las estrategias que se habían empleado hasta entonces, la Compañía inicia un plan de venta de las casas a los empleados, privilegiando los habitantes. La compra se facilita por la posibilidad de usar los Fondos de Garantía del Tiempo de Servicio (FGTS) y por los acuerdos de negociación de la estabilidad que por entonces se realizaban. La cuestión de la vivienda pasa a ser tratada, posteriormente, por la Valia (Fundación Vale do Rio Doce de Seguridad Social), entidad de previsión corporativa, creada por la empresa en 1978 con la finalidad de propiciar la complementación de las jubilaciones y pensiones y de proveer operaciones de crédito y préstamos inmobiliarios a los empleados, como ya fue descrito anteriormente.

Del conjunto de barrios, los inmuebles de la Vila Técnica Conceição y de la Vila Técnica Areão, destinados a los escalafones más elevados de la gestión de la producción, siguen siendo propiedad de la empresa hasta inicios de los años noventa, cuando se desencadena la privatización. A partir de allí, se diluye este último enclave, pues, los inmuebles van siendo adquiridos no solo por sus antiguos habitantes, sino también por un público de los más diversos estratos y categorías de la población itabirana.

La CVRD comienza a emplear otras ventajas sociales y otras formas más dinámicas de mantener sumiso al colectivo de trabajo. Entre ellas, desde el punto de vista de los trabajadores nada tiene mayor importancia que los ventajosos salarios directos e indirectos, al ser comparados con los de otros empleados de las empresas de la ciudad y de la región. Esa situación privilegiada perdura hasta la transición a la privatización, momento en el que se crean nuevos parámetros de incentivo al colectivo de trabajadores. A partir de entonces, el escenario para los intereses de los mineros pasa a ser exactamente el opuesto al del inicio de la mecanización: el exceso de oferta de mano de obra hace que el mercado de trabajo sea muy competitivo, lo que los lleva a hacer otros cálculos sobre las ventajas comparativas de trabajar en la Compañía.

La construcción de la geografía de la mina permite algunas conclusiones. En primer lugar, la distribución de casas es discriminatoria. Privilegia a los más codiciados por la empresa y no los más necesitados. Refuerza la articulación entre los criterios técnicos y el componente comportamental. Obedece a la lógica de la racionalidad productiva y, cuando dispone de nuevos instrumentos más ágiles, abandona la estrategia de la inmovilización de la fuerza de trabajo. Esos cambios remiten a la observación de Harvey (2001, p. 22): “el capitalismo lucha constantemente por crear un paisaje social y físico indispensable a sus necesidades en determinado punto del tiempo, simplemente para, con igual convicción, minar, desintegrar y hasta destruir ese paisaje, en un punto posterior”.

Desde el punto de vista social, a primera vista, los barrios obreros tenderían a fortificar y a incentivar la solidaridad de clase, dado que promueven la proximidad física de sus habitantes. Contradictoriamente, la convivencia en esos espacios cerrados acentúa y exagera los conflictos, creando mecanismos de control del propio grupo sobre sí mismo y sobre los otros. Por ejemplo, comportamientos diferenciados o poco convencionales, que se diluyen en el escenario de las ciudades mayores y en

los ambientes más diversificados, aquí resultan más ofensivos y frecuentemente son objetos de censura, llevando a que las relaciones humanas tiendan a ser superficiales, por el miedo que tienen las familias a la invasión de su privacidad.

Ciertos estudios muestran que los barrios funcionales refuerzan la división interna entre los trabajadores y provocan una unión impuesta y controlada (Leite Lopes, 1976; Piquet, 1998). Por eso, la progresiva integración de los barrios obreros y técnicos al espacio público, y todos los otros mecanismos que incluyen a los trabajadores de la Vale en la organización social de Itabira, a largo plazo presentan aspectos altamente positivos para la construcción y la vivencia de su ciudadanía.

Capítulo 11

Las tramas y las rupturas de la dominación

En este capítulo intento comprender y analizar las relaciones económicas, sociales y simbólicas de Itabira con la Compañía y de los empleados de la Vale con la ciudad. Aunque sean complejas, dinámicas y mutantes, esas relaciones se ejercen dentro de algunos patrones que permiten configurarlas como expresiones de dominación por parte de la empresa. Enfatizaré dos momentos de inflexión en las interacciones sociales: el de la implementación de un *modus vivendi* en el que, al poder económico de la Vale, se suma su poder político, que de hecho supera al del gobierno local. Y el segundo, que presenta señales sustantivas de cambios en las relaciones. Este último corresponde al momento histórico de progresivo agotamiento de las minas y exacerbación del problema ambiental en la ciudad, de transformaciones en las relaciones político-institucionales entre la empresa y el gobierno local, de reestructuración en el ámbito de la producción y, sobre todo, de crecimiento de la conciencia de explotación y de organización en torno a los intereses locales.

Lazos de dominación

El papel de la CVRD en la reorganización social del espacio urbano en Itabira evidencia y conforma el vínculo entre las relaciones de producción y la estructura socioeconómica y política que se modifica a partir de la instauración de la gran industria de minería. Comprender cómo se procesa ese dominio de la “Compañía” sobre la ciudad es fundamental para entender lo “urbano” en su especificidad y para analizar la postura de los trabajadores con relación a la ciudad, a la ciudadanía y a la comunidad local.

Cuando en junio de 1942 aquella “fila de camiones invade la ciudad” anunciando la “llegada del progreso”, otro hecho curioso sucede simultáneamente. El día 13 de junio del mismo año, por decreto-ley estadual, la ciudad pasa a llamarse “Presidente Vargas”, acto que será revocado en 1947, también por decreto-ley estadual, cuando se instaura el período Dutra (IBGE, 1959). Existe una coincidencia entre la fecha del decreto y la instauración de la CVRD.

El cambio de nombre de la ciudad, a partir de una decisión externa es un hecho simbólico que expresa la fuerza de la dominación y las reacciones contradictorias de los habitantes de Itabira. Por un lado, pone en evidencia la hegemonía de la empresa

estatal sobre el espacio ecológico, político, social y económico y, por otro, la vincula, de forma inmediata al gobierno federal. La percepción y el revuelo de la población local al ver su espacio usurpado autoritariamente que se configuran en un sentimiento de pérdida que la historia solo profundizará, se expresan fuertemente en el relato de uno de los habitantes, que era aún un niño cuando la Vale fue fundada:

Cuando la Vale vino para acá, mi padre decía que si no juntábamos unos 10 itabiranos para ocupar las vías del tren o dinamitábamos el túnel de Capoeirana, por ejemplo, ella no respetaría a Itabira. Él decía esto porque, desde un inicio ella hacía lo que quería en la ciudad. Yo siempre tuve la Vale como madrastra, mi familia tenía una visión más amplia de la Vale. Ella moldeó a Itabira como quiso, primero era el mejor mineral del mundo, que salvaba la economía del país y otras ideologías. El pueblo quedó chupándose el dedo y se olvidó de lo que estaba pasando en la propia casa, la ciudad.

Los habitantes tradicionales, sobre todo, se resienten ante el ataque a la tradición bicentenaria del nombre y se muestran heridos por la arbitrariedad. El paisaje local refleja el cambio irresistible de Itabira. El enclavamiento de la mina y de la ciudad recortada por los yacimientos se evidencia en la presencia de los pujantes equipos industriales, a la vista de cualquier observador. Los testimonios son las partículas de polvo ferruginosas, suspendidas en el aire, adheridas a las paredes y que impregnan los árboles. Son también las detonaciones intermitentes que derriban la montaña legendaria, parte del paisaje local, que sacuden las paredes de las viviendas, muchas de ellas marcadas por las cicatrices del uso de dinamita. Son los uniformes *beige* de los empleados de la Compañía, cuyo emblema es omnipresente en la ciudad.

La reorganización del espacio físico es solo un dato del conjunto de cambios demográficos, sociales, económicos y culturales que se producen. Más allá de la acentuada reducción del área física, que pasa de 310.495 ha en 1950 a 208.450 ha en 1980 (FJP, 1981), en beneficio del aumento de las áreas de servicio de la empresa minera, resulta visibles la pérdida de importancia de la actividad agrícola y la disminución de la población rural. El movimiento de urbanización intensiva es recordado por los trabajadores más antiguos, y lo comparan con el período anterior al de la instalación de la CVRD:

En esta región se producía alguna cosita: frijol, maíz, arroz. La gente tenía allá su pedazo de tierra y plantaba junto con los hijos, pero cuando el sujeto veía que la CVRD ofrecía mejores condiciones, ofrecía garantía y ellos también tenían interés, fueron abandonando todo. Fue disminuyendo la producción, fue acabando, fue desapareciendo todo. Es lógico que las personas pensarán en su interés. Si la CVRD ofrecía mejores condiciones, salarios, garantías, jubilación, médicos, todo, las personas venían.

Desde el punto de vista de la actividad industrial, el empleo minero tiende a monopolizar la fuerza de trabajo, constituyendo, ya en 1960, el 91% del total de los

empleados industriales del municipio, cifra que alcanzará al 96% en 1970. (FJP, 1981, p. 49), Oliveira Andrade comenta esa cuestión:

Al utilizar para el cálculo el coeficiente de correlación entre la cuota parte del IUM¹ y los ingresos totales, y después los salarios pagados por la CVRD y la población total, verificamos que esa correlación llega al 99% de la cuota parte del IUM con la renta total. Significa que cada \$ 100 reales que entran en los cofres del municipio, \$ 99 dependen del IUM. Y si comparamos el número total de empleados de la CVRD con la población total, la relación llega al 90%. Así, se puede decir que cuando la Vale estornuda, ¡Itabira grita! El grado de dependencia es muy fuerte, pues todos los datos se aproximan a la unidad. (1984, p. 32)

De un modo diferente a otras ciudades que nacen en torno a la industria y después crecen y sobrepasan su perímetro (Leite Lopes, 1987; Piquet, 1998), en Itabira, la industria la invade e intenta cercenarla en su geografía y en las mallas de su poder. La dominación es, al mismo tiempo, explícita y sutil, coercitiva y persuasiva. Así lo describe uno de los habitantes:

Ella comienza dentro de nuestra casa. Yo puedo hasta estar indignado, ¿pero cómo puedo hacer un movimiento en contra de la Vale si mi hijo, mi sobrino, mi hermano, algún pariente mío depende de ella para sobrevivir? Siempre tenemos miedo de lo que pueda suceder.

Este mismo entrevistado, al comentar el grado de complicidad que se establece entre Itabira y la Compañía menciona cómo se va configurando tal relación, teniendo en cuenta el apelo financiero y simbólico de la empresa:

Después que llegó la Vale fue difícil montar alguna industria en Itabira. Yo llegué a montar una pequeña fábrica de calzado en 1946-1947. Yo quería enseñar una profesión que aprendí. Agarraba 4 o 5 chicos de 12 a 14 años y comencé a tener un buen número de aprendices. Pero cuando llegaban a los 19 o 20 años, tenían condición de ir a la Vale y era difícil agarrar a las personas porque la CVRD tenía condición de pagar más, daba más ventaja. Ese era el problema de la pequeña industria en Itabira. Fue acabando todo. Esas fabriquetas, las herrerías, los hijos de los dueños todos fueron empleándose en la CVRD.

¹El IUM (Impuesto Único sobre Minerales) fue creado por la Ley 4425 del 8 de octubre de 1964. Es cobrado por la Unión por la extracción, circulación, exportación, tratamiento, distribución y consumo de sustancias minerales o fósiles originarias del país. El IUM se descuenta del ICM (Impuesto sobre Circulación de Mercaderías) y del IPI (Impuesto sobre Productos Industrializados), de esa forma excluye cualquier otro tributo, a no ser el Impuesto a las Ganancias y las tasas por utilización de servicios públicos. Tiene una finalidad compensatoria, es decir, suplir en términos de flujo de impuestos, a los estados y municipios alcanzados por la explotación de recursos minerales no-renovables. Se distribuye del siguiente modo: el 10% para la Unión, el 70% para el estado y el 20% para los municipios. Itabira es actualmente el municipio brasileño que recauda la mayor cuota del IUM nacional.

Ese antiguo habitante concluye, mostrando el poder catalizador de la Vale:

Los obreros de la ciudad, los pedreros, los carpinteros, los buenos fueron a la CVRD y entonces ella absorbió, llevó toda la mano de obra que precisaba, ella consiguió lo mejor. El hecho de pagar un salario mejor, hizo también mejorar el comercio y todas las personas comenzaron a ganarse la vida a través de la Vale.

El carácter disruptivo de la nueva estratificación social que se implanta a causa de la política de cargos y salarios, de beneficios directos e indirectos, entre ellos, la atribución y la jerarquización por parte de la CVRD de los espacios de vivienda, según Oliveira Andrade (1984, p. 35), “llega casi a asemejarse a un estupro social, pues el obrero de hoy puede ser mañana el supervisor del hijo del patrón”.

Así, dentro de la ciudad, la interferencia de la Compañía que comienza en la década de 1940 (a través de la actividad de la extracción, la construcción de vías de acceso, del ferrocarril) se acentúa en la década de 1950, en la época de mecanización. A partir de allí se consolida definitivamente la simbiosis entre la ciudad y la mina, de forma tal que los destinos de ambas se entrelazan y se cruzan, no en términos de reciprocidad, sino de dominio casi absoluto de la segunda sobre la primera.

La presencia de la Vale se instaura, también, en el microcosmos de la familia y en el campo de la educación, los dos pilares de la disciplina necesaria para el trabajo. La empresa pasa a invertir en equipos propios para garantizar una enseñanza de calidad a los hijos de sus empleados desde el preescolar, y entrenamiento y habilitación técnica, a través de un convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI). Posteriormente, cuando terceriza las escuelas, la empresa traspasa recursos a la Fundación Itabirana Difusora de Enseñanza (FIDE) entidad comunitaria creada en 1963, con el fin de movilizar el desarrollo educacional en la ciudad y, sobre todo, garantizar la calidad de la enseñanza de sus empleados. Esa institución, de 1993 a 1998 tuvo como superintendente a un empleado de confianza de la Compañía². En el campo de la salud, inicialmente, la empresa construye un hospital propio y, en una segunda etapa, provee la acreditación de médicos. También garantiza su presencia en instituciones de cuño filantrópico como el Club de Leones, en entidades de asistencia a menores, a niños con capacidades especiales, o por medio de fondos o transferencia de empleados. Y obviamente influencia, de acuerdo con sus intereses, a la administración pública, más allá de movilizar fuertemente el comercio local a través de los recursos generados por la producción industrial.

En su estudio Silva comenta que:

Los altos empleados y sus familias son tratados de manera privilegiada por los otros habitantes de la ciudad, principalmente los comerciantes que hacen distinción entre los empleados de la CVRD y los demás habitantes. Los

²La FIDE es administrada por un consejo formado por personas de la comunidad y por instituciones, entre las cuales está la Vale. Invierte en la enseñanza primaria, media, y terciaria profesionalizante. Por convenio, administra la escuela del SEBRAE que existe en la localidad.

efectos de eso son un mercado inflado y la prosperidad de los comerciantes que tienen feligreses cautivos con alto poder de consumo. Más allá de eso, los almacenes mantenidos por la empresa venden artículos de primera necesidad subsidiados y esto debilita al comercio local. (2002, p. 27)

Históricamente se observa que, aunque existan diferencias en los estilos de las sucesivas administraciones municipales, la política local siempre tuvo como referencia el poder de la Compañía, polarizándose en momentos críticos, en contra o a favor de las intervenciones de la empresa. Incluso cuando la gestión pública ha sido ejercida por empleados acreditados o por ex empleados, las manifestaciones de dependencia no difieren de aquellas que limitan el ejercicio del poder de los intendentes provenientes de las familias tradicionales de la ciudad.

La aplicación de políticas públicas aparece, entonces, como un instrumento de regulación social que busca atenuar los efectos negativos de la mutilación o de la segregación que generan las leyes de la acumulación. Más allá de esto, hay una falta de sincronía entre el proceso de toma de decisiones de la actividad minera que monopoliza la economía del municipio y la propia realidad del municipio, dado que se realiza por fuera de este. Aunque “cada vez que la Vale estornuda Itabira grita”, Itabira escucha los estornudos de la CVRD, pero esta difícilmente oye los gritos de la ciudad, rodeada por la protección del centralismo administrativo federal y por los objetivos de rentabilidad.

Como bien plantea el actual gerente general de las minas, “si observamos a lo largo de los años, el relacionamiento de la Vale con el municipio no cambia mucho, lo que cambia es el relacionamiento del municipio con la Vale en función de los gobernantes. Cada uno tiene una manera diferente de pensar y actuar. La Vale intenta adaptarse”. La lógica capitalista, a no ser por la presión de la sociedad civil, desconoce los reclamos sociales. En síntesis, parafraseando a Oliveira Andrade, yo diría que el “intendente de derecho” tiende a someterse al “intendente de hecho”, que es el mayor representante de la empresa minera. O incluso, dada su fuerza, la “ciudad privada” se impone, con éxito, a la “ciudad pública” (Costa, 1979; Silva, 2002).

El nivel de dominación que se ejerce por medio de múltiples estrategias, varias de ellas ya citadas, se manifiesta, sobre todo, en los primeros 40 años de historia, y se diferencian en los últimos 20 años. La empresa estatal construyó una peculiar visión de ciudadanía centralizada en el mundo del trabajo, producto de la intensificación del tiempo ocupado y de la inmovilización espacial segregada y jerarquizada, que dispensó y eximió a los obreros de pensar en su ciudad, en los problemas colectivos y en las posibilidades de compromiso político.

En la etapa estatal se desarrolla una vigilancia constante, ostensiva o sutil sobre la participación social y política de los empleados. Aunque sean varios los testimonios al respecto, citaré dos que considero ilustrativos de la situación. El primero es el de un presidente del sindicato que asumió una posición clara contra el Fondo de Garantía de Tiempo de Servicio y a favor de la Ley de Estabilidad. Este obrero, según su testimonio, fue perseguido, menospreciado y obligado a dejar el mandato antes de término e, incluso, a retrotraerse en su actitud contestataria, asumida

posteriormente, por él mismo, como “*liviana, apresurada, contra los intereses de los compañeros, porque iba contra los intereses de la Vale*”. Su actitud fue censurada como una ofensa al presidente de la República, dado que según un colega suyo “*la empresa es del gobierno y los obreros de la empresa del gobierno tienen que dar un buen ejemplo*”. Como en la cuestión de la Huelga de 1945, narrada anteriormente, la fuerte presión de la empresa provoca aquí también un rechazo de los compañeros, al menos en un inicio. En este caso concreto, el protagonista de la historia fue reincorporado por “su buen comportamiento”, y llegó a la categoría de obrero patrón, con el voto de los colegas y la aprobación de la empresa.

El segundo caso configura una concretización de la idea diseminada de que “*la empresa no reprime la libertad política, sino que ella prefiere que el trabajador piense solamente en la casa y el trabajo*”. Se trata del episodio ocurrido con uno de los entrevistados, altamente integrado a la ideología corporativista de la CVRD, que llegó a ser presidente del sindicato e intendente de la ciudad. Sin embargo, al vincularse políticamente con gobiernos que se tornaron no-gratos luego de 1964, más allá de sufrir un procesamiento policial, los derechos de sus hijos de ingresar a la Compañía fueron revocados. Actualmente él está jubilado.

A pesar de que yo guardo esa angustia, el bien que yo hice era un deber mío, una obligación. Y ahí junto con la CVRD crearon cosas malas contra mí y contra mis hijos, esto me perjudicó. Yo no conseguí fichar a un hijo mío en la Vale. Todos ellos fueron a hacer test, pasar pasan, pero si es hijo de [nombre], no puede. Hay una barrera dentro de la CVRD, que hace poco tiempo fulano mandó fichar un hijo mío y de otro compañero que fue de la dirección del sindicato conmigo. Pero no acataron: si él es hijo de [nombre] y de [nombre], no entra. Sin embargo, lo que yo hice fue por el bien de Itabira y de la Vale.

“Una actividad minera es muy similar a un gran garimpo³” dice uno de los entrevistados, técnico en minería, refiriéndose a la postura de los trabajadores mineros con relación a la ciudad: “*lleva tiempo para que ellos absorban la idea de que su vida en la ciudad puede ser permanente*”. Se diría que existe casi una “*postura psicológica de que esto se va acabar*”, comenta otro trabajador proveniente de otra ciudad, y muestra cómo tal actitud influencia tanto su interés por la comunidad local como su distanciamiento político. Tal distanciamiento es comentado, por ejemplo, por Carlos Drummond de Andrade, en una de sus crónicas, Canción de Itabira, en el Jornal do Brasil del 24 de abril de 1980, cuando dice que:

Los pocos millares de habitantes tradicionales se vieron absorbidos por la multitud de empleados, jornaleros, contratados, trabajadores de las más diversas categorías, que el brote de la minería trajo consigo. Pasaron a ser una minoría despreciada que asiste,

³Garimpo deriva de garimpeiro (buscador de oro y piedras preciosas) y se refiere a la explotación clandestina de diamantes y metales. (Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 4ª ed. Curitiba: Positivo; 2009).

con melancolía, al despojo de los yacimientos y de la conciencia tribal que da unidad a un cuerpo comunitario.

Hasta cierto punto es real la crítica del poeta, pero también es necesario tener en cuenta el hecho de que muchos de los habitantes antiguos, así como los que vienen de afuera, quedan encantados con la prosperidad que la empresa trae a la ciudad y sacan provecho de eso, sea para sus negocios, sea empleando allí a miembros de su familia. Varios entrevistados, al comentar los hechos de esa época inicial, dicen que “*el sueño de muchos itabiranos tradicionales era tener un hijo ingeniero trabajando en la Vale*”. Refiriéndose al tema, Silva menciona:

Para muchas familias el sueño era formar hijos ingenieros [...] futuros jefes o incluso superintendentes de la empresa. La ambición de llegar a la cima de la pirámide funcional de la CVRD hace que muchos itabiranos se aparten de la convivencia con la sociedad y de la política local. (2002, p. 59)

Y en ese sentido, tal vez sea más correcta la expresión de Drummond en la misma crónica: “Pienso, a veces, crudamente, que Itabira vendió su alma a la Compañía Vale do Rio Doce”.

De cualquier forma, la actitud de “forastero”, muy común en los que vienen a la ciudad en busca de empleo, que se interesan solo por lo laboral, lleva a que los empleados de la CVRD tiendan a hacer inversiones y depositar sus ingresos fuera de la ciudad. Sobre este tema, el informe de la Fundación João Pinheiro, encargado por la Intendencia (FJP, 1981), para analizar las alternativas de diversificación productiva en el municipio, advierte que hay dos tipos de población en Itabira. Uno, ligado a la minería y, otro, vinculado a la ciudad propiamente dicha. El primero tiende, en buena medida, a consumir principalmente en Belo Horizonte y a demandar allí la mayoría de los servicios que necesita. El segundo segmento, aunque esté enraizado en Itabira, no está bien remunerado. La evasión de los salarios y gratificaciones que paga la CVRD, hacia otros municipios, se calcula en aquel momento (1981) cercana al 50% o 60%, según la misma fuente.

Diversos testimonios de los trabajadores de aquella etapa de configuración de la expansión industrial, dejan trans lucir la concepción de que “*Itabira es cosa de los itabiranos*” de los cuales ellos se excluyen. “*Los itabiranos son perezosos, sin iniciativa*”; “*Esto aquí va a volver a ser lo que era, porque los itabiranos no se interesan, no tienen garra*”; “*Los itabiranos son unos ingratos con la Vale, ¿para qué quieren ellos esas piedras? ¿Para adornar sus casas?*”. Estas frases son algunas entre las incontables expresiones de distanciamiento político del proletariado naciente y de la época de expansión, que ponen en evidencia la fuerza de la empresa en la división espacial e ideológica entre la ciudad privada y la ciudad pública. Así, el sentido de ciudadanía de los empleados de la Vale, entre la década de 1940 y 1970, tiende a restringirse a la idea del “*cumplimiento del deber*” como trabajador. Su posible extensión alcanza poco más que el trato y la comprensión del Estado como el “patrón” que les señala, desde afuera y desde lejos,

el ámbito del gobierno federal. La ciudad se transforma en un mero lugar de trabajo que, territorialmente, les propicia la reproducción social.

Al igual que al interior de la unidad productiva, en la ciudad también hay muchas expresiones de resistencia a las que algunos habitantes antiguos consideran “*los desmanes*” de la Vale. Pero en los primeros cuarenta años de convivencia de la empresa con la ciudad hay muy poca oposición efectivamente organizada. La resistencia ciudadana crece a medida que se torna más próximo y visible el agotamiento de los yacimientos en el municipio. Por otro lado, incluso desarrollando un sistemático movimiento de resistencia, la población de Itabira tiene la dolorosa sensación de que es casi imposible “domar a ese dragón que, cada día que funciona parece exigir un habitante más de la ciudad, hasta el día en que devore al príncipe y al rey” (Oliveira Andrade, 1984, p. 23).

En síntesis, yo diría que la dominación de la CVRD sobre Itabira parte de una hegemonía económica y se proyecta hacia la totalidad de la vida social, lo que hace recordar la constatación de Weber de que a aquellas ciudades dominadas por una sola ocupación industrial, es mejor denominarlas “aldeas industriales” (Weber, 1967). Itabira rechazó esa reducción, por el amor a su pasado más que bicentenario, por medio del cual se diferencia de las ciudades nacidas de la propia instauración de determinados emprendimientos industriales.

Sin embargo, entiendo que no hay inocentes en esta historia, dado que la dominación es, ante todo, la expresión de relaciones. Esta se ejerce por medio de la complicidad entre dominador-dominado, llevando a que el capital económico se reconvierta en capital simbólico, bajo el velo de las obligaciones morales y del derecho. Sin querer forzar los términos usados por Bourdieu (1976) para analizar las formas de dominación propias de las sociedades precapitalistas, yo diría que aquí también se establece una relación simbólica, como una especie de “deuda social” de la ciudad con la empresa, sea a través del retorno de los impuestos (IUM), sea a través de los salarios pagados, sea por las subvenciones a las instituciones culturales, sociales y de clase. La “deuda” que somete y el “don” que obliga al agradecimiento tienen el poder de fundar, mantener y reproducir la dependencia.

En el caso de Itabira, esa transmutación del capital económico en capital simbólico resulta evidente como representación ilusoria de la realidad, pues la conciencia de la deuda real invierte la comprensión de la relación. En realidad, lo que la empresa da a la ciudad es solo una migaja de lo que la ciudad le da a la empresa, en términos de expropiación de sus recursos naturales no-renovables y de la producción de los trabajadores.

Rupturas en los patrones de relaciones

La década de 1980 marca algunos cambios significativos en las relaciones de los itabiranos con la Compañía y de los trabajadores con su espacio sociopolítico. Esas transformaciones son relativas pues, como expresan dos de sus empleados: “*la Vale solo trabaja para su interés*” y “*la Vale aún es la base de sustento de Itabira*”. Los cambios

que narro a continuación no constituyen movimientos aislados y deben ser comprendidos bajo diversos aspectos: la concomitancia de transformaciones en el contexto político nacional; las nuevas formas de organización de la producción y del mundo del trabajo a nivel nacional e internacional; la dinámica del mercado de trabajo regional y local; las nuevas estrategias en la gobernanza y en la política local y el fuerte crecimiento de la movilización y de la organización de la sociedad civil local y nacional. La combinación compleja de estos elementos, al mismo tiempo causados y causantes, produce una serie de modificaciones en las relaciones entre la CVRD y la ciudad. Este conjunto de circunstancias influye y es influenciado por el surgimiento de una nueva postura cultural de sus empleados, en cuanto a la percepción de la empresa, de la ciudad y a su compromiso como ciudadano.

Una cosa es absolutamente verdadera: no existe más la Itabira bucólica de la poesía de Carlos Drummond de Andrade. Itabira hoy es una ciudad mucho más compleja, diversificada y articulada al contexto nacional e internacional. También se derrumbaron los contornos que segregaban a los empleados de la Vale, de forma que la dominación se tornó mucho más sutil. Lo que se configura, a partir de entonces, es la difícil y laboriosa construcción social de un territorio que busca su unificación a través de la integración de múltiples intereses y de soluciones compartidas, emprendimiento en el cual la CVRD también se incluye. Intentaré describir y analizar ese movimiento que aquí denomino “rupturas” en las tramas de la dominación.

En el período militar, la Compañía se expande y consolida su cultura interna y relacional con la ciudad, dentro de una matriz ideológica segregacionista. El estilo autoritario y vinculado al Poder Ejecutivo federal, que desde el origen ha marcado el ejercicio del poder en la CVRD, se acentúa en los años del llamado Régimen de Excepción. En ese momento histórico, hasta la ciudad, por ser la sede de la minería de la Vale, pasa a ser considerada área de seguridad nacional. El movimiento de apertura política que se inicia en 1979 descomprime el ambiente político-institucional empresarial y refuerza el clima contestatario de la sociedad que comienza a organizarse en todo el país y a recuperar el espacio tomado por los gobiernos dictatoriales. Esto ocurre también en Itabira. El contexto nacional de la década de 1980 está marcado por la distensión política, después de 15 largos años de dictadura.

En el escenario internacional, la sustitución del modo fordista de producción por el toyotista, proceso que se produce en los países centrales del capitalismo desde los años setenta, como contextualizo en la introducción de este libro, promueve cambios profundos en la cultura empresarial y tiene una fuerte influencia sobre la Vale. Por ser una Compañía volcada prioritariamente a la exportación y, por lo tanto, con una mayor apertura a los movimientos internacionales, a partir de los años setenta comienza a ensayar nuevas formas de relación con los obreros, como ya fue descrito anteriormente. Entre las modificaciones en las relaciones de reproducción, la empresa decide deshacerse de todas las actividades y procesos que no constituyen el foco de sus negocios, de los que formaban parte los equipos que habían estratificado el territorio itabirano entre la ciudad pública (pequeña y más pobre) y la ciudad privada (segregada).

Esto ocurre a través de varias iniciativas: 1) vende sus inmuebles a los trabajadores de diversos grados jerárquicos, de forma tal que, cuando ellos optan por comprar las casas, asumen su permanencia en la ciudad, integrándose, como ciudadanos, al espacio público; 2) cierra sus propias escuelas y compra los servicios de escuelas existentes en la ciudad, propiciando las bases de la integración, a partir de la convivencia de los hijos de los empleados con los otros niños, niñas y adolescentes de Itabira; 3) entrega a la municipalidad el hospital que había construido para su colectivo de trabajadores, y crea un plan corporativo de salud (el MS) para los empleados, lo que significa más competitividad y ampliación del mercado médico local.

No caben dudas de que las acciones realizadas por la Vale para integrar la sociedad privada que había creado con la esfera de la ciudadanía, siguen obedeciendo a la racionalidad de la producción, de las estimaciones de rentabilidad y de cálculos fundados en la lógica de la competitividad. Desde el punto de vista práctico y de sus intereses, todas sus iniciativas que apuntan a garantizar, a estabilizar y a disciplinar su fuerza de trabajo, con el tiempo, se tornan onerosas y poco atractivas. Los bienes materiales y simbólicos que tales iniciativas representaban, con el transcurso del tiempo, pasan a estar disponibles en el mercado local y regional. Y dentro del mundo productivo se requieren y reactualizan otras estrategias simbólicas para mantener el espíritu de cuerpo y el imaginario de adhesión de los obreros. El hecho de que la nueva política de la empresa apunte específicamente a sus intereses, no puede impedir que sea interpretada, también, como beneficiosa para la unificación de la ciudad. Es necesario, sin embargo, tener un espíritu crítico para percibir que la hegemonía de la Vale continúa y que su poder, si bien a veces se suma, también compite continuamente con la autoridad municipal. Como dice un pragmático técnico de minería: *“La Vale continua siendo la base de sustento de Itabira, pues el 70% son sus empleados y el 30% son jubilados de ella”*.

Existe aún otra variable a ser considerada: cuantos más cambios se producen en el sentido de producir la inserción de los empleados en la dinámica socioeconómica, política y cultural de la ciudad, más se aleja el centro de decisiones de la empresa de su cuna de origen. Sus tentáculos, en la configuración actual, avanzan hacia otras geografías, en un conjunto diversificado de operaciones y negocios esparcidos a nivel nacional e internacional. Itabira, en el organigrama actual de la Vale, no es más que una unidad de producción, cuyas actividades locales están bajo la responsabilidad de un gerente general de las minas. Al referirse al momento posprivatización, muchos trabajadores repiten una misma frase vinculada a las relaciones actuales de la empresa con la ciudad: *“La Vale solo trabaja con el interés de ella hoy”, “Ella tiene que ser presionada, pues si no es presionada, no va a actuar”*.

En la organización del trabajo, en los años ochenta, se produce una cierta estabilización en lo referente a la cantidad y a la efectivización del grupo empleado como mano de obra necesaria para garantizar la producción en la ciudad. Una vez saturado el cuadro funcional que coincide con una fuerte inversión en la automatización y en la transición hacia la privatización de la década de 1990, se inicia un movimiento de caída en el número de empleados. Esa estabilización, seguida del vaciamiento, influye en la permanencia y reproducción de los trabajadores en la ciudad, dado que

muchos constituyen la segunda y tercera generación de los “leones de la Vale”. Tales elementos de la dinámica demográfica y social intervienen directamente en la superación de la mentalidad de buscador de oro, que siempre reinó entre los forasteros que venían a Itabira con el objetivo de “ganar dinero”, sin la intención de construir vínculos.

Pero la gran novedad de la sociedad itabirana a partir de los años ochenta y particularmente de los años noventa, es el crecimiento y la consolidación de un movimiento en pro de la ciudad. Esa dinámica de ampliación y fortalecimiento de la sociedad civil en Itabira encuentra eco en lo que ocurre en todo el país, donde el llamado Tercer Sector pasa a ocupar un lugar destacado en el escenario político y social y a influir fuertemente en el proceso de democratización (Fernandes, 1994; Landim, 1988; 1993). Las conquistas ciudadanas registradas en la Constitución de 1988 son la prueba de la movilización popular y de la importancia de las organizaciones sociales, en la formulación de las políticas públicas, en el período posterior a la dictadura militar.

En Itabira, comienzan a conformarse varias expresiones organizativas en los años ochenta y las entidades representativas de intereses se articulan en busca de la construcción de un listado de propuestas para la sociedad local. Los años noventa configuran el momento histórico de dar rumbos a los resentimientos, generalmente poco productivos cuando no se orientan a la formulación de reivindicaciones claras y plausibles. Es el momento también de cesar y diluir las divisiones establecidas en la convivencia social y cultural y, a partir de la participación social, buscar romper la fragmentación que antes existía entre los empleados de la Vale y los otros. Es el momento, incluso, de canalizar y de movilizar entidades ya existentes y poco actuantes, darles un nuevo norte, asociándolas al movimiento social emergente que pone en evidencia una voluntad autónoma y organizada. Por último, es el momento de despolarizar las relaciones entre el gobierno local y la Vale y de introducir, en esa interacción, la voz de la sociedad civil.

Como menciona Santos (1998), al hacer una retrospectiva histórica del papel del llamado Tercer Sector en el mundo, la sociedad moderna necesita de un trípode para consolidar la democracia: el Estado, el mundo empresarial y la sociedad civil organizada. Y es, posiblemente, ese “Tercer Sector”, cuyo denominador común son los intereses colectivos (diferenciándose del eje en la rentabilidad), el que acentúa y explicita las necesidades sociales, el respeto por la ciudadanía y la apuesta a la lógica de la solidaridad. Este cambio notable en la sociedad itabirana presiona de un modo diferente tanto al poderío de la Vale como a las conveniencias políticas del gobierno local, a la vez que incluye esas dos instancias en el conjunto de sus reivindicaciones. En sus diversas expresiones, congrega a la Iglesia, a asociaciones clasistas, a asociaciones barriales, al sector universitario, a los clubes de servicios, a la prensa local, por momentos uniendo fuerzas para expresar una causa, por otros, dando origen a algún nuevo ente que reivindica intereses colectivos específicos. Las actividades del trípode democrático formado por el gobierno local, la sociedad civil y las empresas presentan una dirección precisa y convergente: hacer de Itabira una

ciudad políticamente independiente, participativa, económicamente diversificada, viable y ecológicamente sustentable.

La orientación que surge del encuentro de objetivos y de la acción de los movimientos sociales, políticos y empresariales levanta la bandera de la cuestión ambiental, enfrentando el problema de los efectos de la minería que afecta a toda la comunidad local. También en este punto, Itabira se condice con su tiempo. Si en todo el mundo, a partir de los años setenta, el movimiento ambientalista se transforma en una causa universal contra la mentalidad predatoria del capitalismo que se funda en la idea del dominio del ser humano sobre la naturaleza, en esta ciudad pasa a ser el lenguaje colectivo para expresar las pérdidas físicas, económicas y políticas de un espacio fisicosocial atravesado por las cicatrices de la explotación de mineral.

Estratégicamente, las rupturas de la dominación, han estado en gran parte marcadas por la semántica ambiental tan bien descrita en los trabajos de Silva (2002) y Souza (2003). Aquí resumiré solo sus marcos esenciales: 1) la iniciativa de la municipalidad local de organizar el Encuentro de las Ciudades Mineras, en 1984, con el objetivo de debatir el papel y la actuación de las empresas en las áreas de explotación y sus relaciones con los municipios en los que se insertan; 2) la creación del Consejo Municipal de Conservación y Preservación del Medio Ambiente (CODEMA) en 1985, también por iniciativa municipal, pero que aglutinaba, además de los organismos de desarrollo, limpieza e infraestructura urbana, una fuerte representación de la sociedad civil, con la finalidad de constituirse en un foro de estudios, de diagnóstico y de asesoramiento ambiental para el poder público⁴; 3) la organización cada vez más activa y pujante de la sociedad civil en torno al desarrollo local.

La movilización política iniciada por el gobierno municipal, en los años ochenta, se vio influenciada por la crisis que generó la reestructuración productiva en el escenario local, casi convertido en un espacio de reproducción de la fuerza de trabajo directa e indirecta de la Vale. La expectativa de agotamiento de los yacimientos minerales y la disminución progresiva del cuadro de personal empleado por la Compañía encienden la luz roja del riesgo de la decadencia y de la extinción demográfica y política de la ciudad. La alarma que dispara despierta a la sociedad

⁴El CODEMA fue creado por la Ley 2324 del 3 de septiembre de 1985, y estuvo conformado por 17 miembros de las más diferentes entidades representativas de la ciudad de Itabira: Poder Ejecutivo, Legislativo, instituciones empresariales, educativas, sindicales, cooperativas, clubes de servicios, Iglesia católica, Colegio de Abogados de Brasil, y la Interasociación Barrial. Durante su historia el CODEMA pasa por varias modificaciones en su estructura de funcionamiento, pero la última, a partir de 2003 resulta la más preocupante. Se integra a la estructura de la Secretaría Municipal de Medio Ambiente lo que, por un lado, le garantiza permanencia e institucionalidad, pero hace que pierda su carácter autónomo e independiente, tan necesario para dirimir situaciones conflictivas. Detalles sobre el tema pueden ser encontrados en la disertación de Souza (2003).

adormecida y acomodada, gobernada por políticos, hasta entonces, derrochadores y poco previsores⁵.

La municipalidad comienza a hacer pública su preocupación por la baja diversidad productiva de la ciudad e inicia estudios diagnósticos para superar la situación, buscando apoyo en la Fundación João Pinheiro (FJP) y en el Instituto de Desarrollo Industrial de Minas Gerais (INDI), entre otros. La Asociación Comercial Industrial, de Servicios y la Actividad Agropecuaria de Itabira (ACITA), con casi 80 años, que cumplía hasta entonces un papel solo representativo, comienza también a tener una actuación más dinámica, sumándose a la municipalidad y a otros movimientos sociales para elaborar el proyecto “Itabira 2025”, que apunta a impulsar cuatro áreas básicas de la economía local: la industria, la actividad agropecuaria, el comercio y el turismo. En 1989, incluso con apoyo de la propia Vale, se crea la Agencia de Desarrollo de Itabira (ADI). Uno de los entrevistados, de familia tradicional, e inconforme con la dominación histórica de la Compañía, rememora ese momento y dice que *“a partir de entonces los especialistas siempre han sido llamados para hacer diagnósticos y propuestas para el futuro, pero falta concretar las acciones”*, lo que revela, también, las dificultades locales de transformar planes en realidad.

Entre todos los actores sociales y políticos involucrados en la dinamización de la presión social es importante destacar el papel de la Iglesia Católica que, a partir de la creación del obispado de Itabira-Fabriciano, en 1965, inicia actividades pastorales de formación de comunidades eclesíásticas de base. Sus acciones constituyen las primeras simientes de un movimiento comunitario que solo más tarde encontrará eco en la dinámica de organización de la sociedad civil, politizando el sentido religioso de su origen. Hoy actúa, socialmente, bajo dos objetivos específicos: “la educación política y el desarrollo de la conciencia ambiental”, según las palabras del obispo emérito local, comprometiéndose con todos los movimientos para el desarrollo de Itabira. Aunque no se pueda confundir el papel de la Iglesia con la totalidad de la dinámica de los movimientos sociales, es importante señalar que las asociaciones de habitantes están fuertemente marcadas por los influjos de la organización de las comunidades de base. Sobre un total de 80 organizaciones, 77 forman parte de una federación denominada Interasociaciones Barriales, cuyo objetivo es representar al conjunto y fortalecer las propuestas colectivas.

También son actores importantes la prensa local, crítica a la acción predatoria de la industria minera, y los sindicatos de varias categorías profesionales de trabajadores y patronales, así como los clubes de servicios, alcanzados por los vientos de la democratización. Resulta evidente, además, la fuerza y la expresión de un pensamiento

⁵Creo que un estudio interesante e históricamente importante sería aquel que relevara, retrospectivamente, el uso de los recursos públicos por parte del gobierno local en Itabira, desde la fecha en que la Vale comienza a traspasar los recursos del Impuesto Único sobre Minerales (IUM). Digo esto, en el sentido de analizar críticamente la capacidad política de las inversiones estratégicas y sociales y el papel y la visión de la sociedad de civil en la búsqueda de sustentabilidad. El hecho interesante que observo en este trabajo es que, cuando la contribución de impuestos de la Vale para la ciudad comienza a caer, crecen los indicadores de desarrollo humano, mostrando, al mismo tiempo, inversión pública de mejor calidad y, como menciono en este capítulo, un compromiso mucho más intenso de los movimientos sociales en las demandas y presiones.

universitario crítico que se irradia a partir de la creación de la FUNCESI (Fundación Itabirana de Enseñanza Superior)⁶. Las facultades reunidas dentro de esa fundación comunitaria presentan un aporte académico diferencial que, como suele pasar en todo el mundo, tiene un papel crítico, técnico y de asesoramiento fundamental para el desarrollo del municipio.

Los efectos políticos de la movilización colectiva se visibilizan en el sentido de que las acciones desencadenadas se fortalecen unas a otras. Y en ese contexto, merece destacarse la actuación del Ministerio Público. Por ejemplo, el gran marco de presión para que la Vale implemente una política ambiental, deriva de una Acción Civil Pública que denuncia en 1985 la contaminación atmosférica y la degradación local producidas por la minería. A partir de esa acción, la empresa que actuaba sobre marcos regulatorios ecológicos muy generales y volcados a implementar el Proyecto Carajás (CVRD, 1986) en bases de sustentabilidad ambiental (Souza, 2003), establece medidas prácticas para mitigar los problemas causados al medio ambiente y a la vida social itabirana. Al acatar las demandas de los ciudadanos representados por el CODEMA y por el periódico Cometa (Silva, 2002), el Ministerio Público cataliza y torna eficaces las fuerzas de presión local, regional y estadual y da visibilidad social a los daños ambientales causados por la empresa, lo que repercute en la estructuración y fortalecimiento de la conciencia ciudadana.

La eficacia de acciones de aglutinamiento de todas las fuerzas sociales locales en torno a las cuestiones ambientales, más allá de la fuerte legitimidad conferida por los ciudadanos, tiene un amparo definitivo en la Ley 7347 del 24 de julio de 1985, que disciplina la acción civil pública de responsabilidad por daños causados al medio ambiente, al consumidor, a bienes y derechos de valor artístico, estético, histórico, turístico y paisajístico. En Itabira, desde entonces, se iniciaron varias acciones judiciales contra la Vale, basadas en la descaracterización paisajística, la degradación atmosférica y la ausencia de acciones de preservación ambiental (Silva, 2002; Souza, 2003). Tales iniciativas se fundamentan, entre otros, en el Artículo 2 de la referida ley, que establece que “las acciones previstas de esta Ley serán propuestas en los fueros del lugar donde ocurra el daño, cuyo juzgado tendrá competencia funcional para procesar y juzgar la causa”.

Como respuesta a la conciencia ambiental local y mundial, en 1980, la CVRD organiza un Consejo Técnico de Ecología, conformado por científicos de varias universidades brasileñas. Esa iniciativa da origen al Grupo de Estudios y Asesoramiento sobre el Medio Ambiente (GEAMAM), responsable de la elaboración e implementación de la política ambiental de la empresa (Souza, 2003). En 1986, crea la División

⁶La fundación comunitaria FUNCESI fue creada para administrar la enseñanza superior en Itabira, en un momento de crisis en que la CVRD se preparaba para la privatización y anuncia su interés de desinvertir en la enseñanza superior de la ciudad. Cerca de 500 personas de la comunidad reunidas en la catedral metropolitana, en septiembre de 1993, hacen un pacto para crear alternativas y vencer el impasse, y el 5 de octubre del mismo año registran la nueva fundación. Al conmemorar los buenos resultados, las facultades reunidas de la FUNCESI contaban con diez carreras: Derecho, Matemática, Geografía, Historia, Letras, Ciencias Biológicas, Administración, Contabilidad, Turismo e Información. Otras tres estaban en trámite en el Ministerio de Educación: Farmacia, Nutrición y Fisioterapia.

de Medio Ambiente en la Superintendencia de las Minas, en una dinámica que responde, simultáneamente, a la presión de los movimientos sociales locales, a la opinión pública mundial, y a las exigencias del Banco Mundial y de las siderúrgicas internacionales, compradoras de mineral. Estas últimas, a su vez, estaban fuertemente presionadas por el movimiento ambientalista europeo.

A partir de la primera Acción Civil Pública citada anteriormente, la empresa comienza a destinar más recursos para el control de las diversas formas de contaminación generadas en el proceso de la minería y también promueve actividades específicas de educación ambiental para sus empleados y la población, que buscan incluir transversalmente la cuestión ecológica en los programas de calidad. Implementa medidas mitigadoras para disminuir la emisión de partículas en la atmósfera, a través de la aspersión de las minas y vagones con polímero, aspersión de agua en los caminos de las minas y reforestación de las áreas minadas, cinturón verde alrededor de algunas minas, hidrosiembra en las cuevas y barrancos (Silva, 2002).

Para coronar sus esfuerzos por dar respuesta a la presión social y a las exigencias de los organismos de vigilancia, de los financiadores y de los compradores, el 13 de diciembre de 2002, la Vale consigue la ISO 14000, certificación referente a la sustentabilidad ambiental en la gestión de las actividades que realiza. La Fundación Estadual del Medio Ambiente de Minas Gerais (FEAM), le venía exigiendo que cumpliera este requisito antes de 2006. Tal certificación, que incluye el compromiso de seguir las normas establecidas y aceptadas internacionalmente con el fin de mejorar la gestión ambiental, le fue concedida por la Dutch Accreditation Council (Raad voor Accreditatie), con sede en Alemania, a partir de auditorías realizadas por la Det Norske Veritas (CVRD, 2002; Souza, 2003)⁷.

A pesar de las respuestas positivas a las presiones, la Vale continúa bajo vigilancia de los ambientalistas locales y externos, pues sobre la ISO 14000 hay muchas controversias. Por un lado, asegura una tendencia positiva de gestión ambiental. Por otro, varios estudios evidencian que, frecuentemente, su obtención ha sido usada como una cortina de humo para encubrir reales intereses de oligopolios internacionales que buscan debilitar las críticas sobre estrategias tecnológicas obsoletas y sobre patrones de consumo ecológicamente condenables (Braga & Ferreira, 1997; Souza, 2003).

En el ámbito de la gestión pública se inician importantes innovaciones en Itabira en los años noventa, a través de la implementación de estrategias participativas de gobernanza. Desde 1991 a 1995, el eslogan que instala la municipalidad es “gobierno itinerante”, que se materializa por medio del desplazamiento del intendente y de su equipo hacia los barrios, definiendo prioridades de acción a partir de las demandas concretas de la población. Ese mismo intendente inaugura también una forma más independiente de relacionarse con la CVRD. En el último año de su mandato, en 1995, a través de una consultoría especializada, organiza el relevamiento de las

⁷Souza (2003), al referirse a la certificación ISO 14000 y al hacer una revisión de la bibliografía sobre el tema menciona que la certificación no declara la calidad ambiental del producto, sino el hecho de que la empresa es consciente y ha identificado sus problemas y posee un plan de mejora continua.

pérdidas ambientales económicas y sociales de Itabira, en los más de 40 años de explotación del mineral de hierro en el municipio. Propone una acción indemnizatoria contra la CVRD, exigiendo el resarcimiento por las pérdidas. La acción tiene el valor simbólico de mil millones de reales. En una entrevista, este ex intendente, actualmente diputado federal, cuenta que laVale llegó acuestionar el valor del resarcimiento por estimarlo excesivamente elevado, aunque concordaba con la causa.

Desde 1996 a 2000, el gobierno siguiente instaura la práctica del “presupuesto participativo” dentro de la misma idea de escuchar a la sociedad organizada para implementar las acciones políticas. Aunque sucumbe a la vieja tentación de los políticos brasileños de reiniciar con estilo propio muchas de las actividades que ya están en curso, sus acciones también se fundan en la participación social y privilegian a los barrios más pobres. El intendente que inicia su mandato en 2001 trabaja con el lema “Gobierno barrio a barrio”, con el que enfatiza y da continuidad a la planificación de políticas públicas por medio de la formulación de prioridades respaldadas en las demandas de la población.

Los efectos concretos de una gobernanza volcada hacia las necesidades sociales se hacen sentir en la urbanización y la equiparación de la infraestructura básica, condiciones esenciales para la creación de una ciudad con vida propia. Aunque se haya producido una caída del ingreso medio per capita de los itabiranos a partir de 1990, cuando se inicia la transición a la privatización de la Compañía, los índices relativos a las condiciones de vida presentan una mejora progresiva. Esto evidencia los efectos benéficos de las administraciones públicas que se instauran en la última década, motivadas por un potente movimiento social. Según el Servicio Autónomo de Agua y Cloacas local, actualmente, el 99% de la población posee agua potable y el 86% de los hogares cuentan con redes cloacales. El servicio de recolección de residuos abarca al 92% de los barrios y cerca del 60% de la población, en 43 barrios, practican la recolección selectiva de residuos, lo que pone en evidencia la elevada conciencia ambiental adquirida por los itabiranos (Prefeitura de Itabira/SAAE, 2001). Es impresionante observar los rápidos cambios en los índices de desarrollo humano municipal, que han crecido desde la década de 1970. En los últimos 10 años –exactamente aquellos que marcan la inflexión de la sociedad y de la municipalidad para tomar en sus manos el destino local y crear una comunidad sustentable– los cambios son aún más sorprendentes, incluso en lo que atañe al ingreso medio per capita. El Cuadro 1 muestra la comparación de los últimos 10 años, medidos por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), a partir del Censo de 2000.

Actualmente, incluso con el apoyo de la Fundación João Pinheiro se está elaborando el Plan Rector de la ciudad, financiado por la Compañía Vale do Rio Doce y discutido comunitariamente, bajo la responsabilidad de la Intendencia municipal. Al mismo tiempo, los organismos del Estado comenzaron a actuar con mucho más rigor con relación al comportamiento ambiental de la Vale, lo que fortaleció al núcleo central de presión de los movimientos sociales de Itabira. El Consejo Estadual de Política Ambiental de Minas Gerais y el Ministerio Público, para conceder a la Vale la Licencia de Operación Correctiva (LOC), le exige que responda a una serie de demandas comunitarias, establecidas en negociaciones entre la empresa, la sociedad

Cuadro 1. Índices de Desarrollo Humano de Itabira, años 1991 y 2000.

INDICADORES	1991	2000
Esperanza de vida al nacer	67,72	72,80
Tasa de alfabetización de adultos	85,90	90,35
Tasa bruta de matrícula escolar	69,97	87,65
Ingresos per capita	205,99	264,52
Índice de envejecimiento	0,712	0,798
Índice de educación	0,806	0,894
Índice de ingresos	0,727	0,704
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0,712	0,798
Posición del IDH en el estado de Minas Gerais	41	45
Posición entre los municipios de Brasil	727	658

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Atlas de Desarrollo Humano en Brasil, divulgado por Internet en septiembre de 2003.

civil organizada y el gobierno local. La LOC plantea 52 condiciones, que deberán ser cumplidas por la Compañía en un plazo de tiempo preestablecido.

Tales condiciones son una forma positiva de la sociedad civil organizada para exigir una compensación de la empresa, frente a la actividad predatoria que constituye la minería. Pero, tal como están establecidas, las LOC son también objeto de muchas críticas, pues su formulación revela las dificultades que tiene la sociedad local de promover reivindicaciones fuertes y duraderas. La mayoría de los trabajadores y de otros habitantes entrevistados considera que las demandas que componen las LOC son muy puntuales e inmediatistas. Por ejemplo, algunas se refieren a exigencias de espacios urbanos poco costosos, como plazas y campos de deporte en barrios populares, o que constituyen “obligaciones que la empresa debería cumplir necesariamente” (dice uno de los trabajadores), en el caso que practicara una ética de responsabilidad social más comprometida, como la que exige la construcción de una pasarela para peatones por encima de las vías del tren o una cerca en torno al ferrocarril que transporta el mineral. ¿Quién podría imaginar que la Vale no hubiese construido por obligación y sensatez, en el transcurso de los 60 años pasados, esos dispositivos de seguridad, previniendo riesgos y protegiendo la vida de los habitantes, en una situación en que la mina se adentra en el perímetro urbano?

Los diferentes trabajos académicos que abordan las relaciones de la Vale con la ciudad de Itabira en la actualidad evidencian, al mismo tiempo, el crecimiento de la participación social en relación a los problemas derivados de la minería y su poca efectividad frente a las decisiones de la empresa. De esos estudios, destaco los de Ferreira (1995), Mello (2000), Silva (2002) y Souza (2003), autoras que expresan un

cierto tono de desaliento, al acompañar las hazañas y embates de la sociedad itabirana para hacer valer sus exigencias colectivas en pro de la calidad de vida de la población. Souza (2003, p. 70) usa una expresión para referirse al tipo de relación que predomina: “la movilización social, a pesar de ser constante, se presenta más como tenaz que como movimiento: es de baja intensidad”. La autora dice esto para referirse a la dinámica de las reivindicaciones de los habitantes de Vila Paciência, un barrio en proceso de remoción para dar lugar a las excavaciones. Su relato expresa el sentimiento de desconfianza que asola a muchos trabajadores y a gran parte de los habitantes.

Al compararlo con lo que ha sucedido en Itabira, es importante mencionar la contribución de Toni (2001) en su trabajo de revisión bibliográfica sobre los movimientos sociales brasileños. El autor advierte sobre el hecho de que muchos de los procesos de negociación del conflicto, por parte de esos movimientos, terminan siendo resueltos a través de la cooptación, o sea, por el establecimiento o el refuerzo de las relaciones de poder entre el dominador y el dominado. Este autor concluye en su análisis que, para su efectividad histórica, los movimientos sociales necesitan contar con algún tipo de refuerzo externo que pueda darles contención y articulación política. Las observaciones de Toni (2001) se saturan de sentido en el contexto itabirano, donde la historia oficial y la historia oral están cargadas de narrativas relacionadas con las más diversas formas de manipulación, juegos de palabras, de retrocesos, y de poca efectividad en las decisiones tomadas. Por lo tanto, incluso valorando el movimiento de construcción social de una ciudad más pública y política, social y ambientalmente sustentable, es aún muy grande el trayecto que resta para llegar al éxito.

Cambios en las opiniones, actitudes y prácticas de ciudadanía de los obreros

“Aún hay mucha gente de afuera que no levanta ni un palito de fósforo por la ciudad”. Aunque frases como esta continúen siendo mencionadas por los trabajadores cuando hablan de sus relaciones con la comunidad local, la mayoría de ellos tienen, hoy, una vivencia de ciudadanía, diferente con relación al pasado. Gran parte de ellos continúa estudiando en Itabira, cursando alguna facultad o escuela técnica. La mayoría está en pareja con mujeres de la ciudad y allí conforma su familia. Los trabajadores encuentran también opciones para el uso del tiempo libre y se involucran en movimientos sociales, como refiere este técnico de equipos de minería:

Yo no soy de aquí, vivo aquí solo hace tres años y medio, a causa de mi empleo en la Vale. Pero hoy yo me considero un itabirano. Tengo un pedacito de hierro en mi corazón. Tengo una relación muy fuerte con la ciudad, las personas de Itabira son mi gente. Así todas las cosas que hago están fuertemente ligadas a Itabira. Yo resido aquí, hago las compras aquí, trabajo aquí, gasto aquí y toda mi vida está volcada al mercado de Itabira.

El mismo sentimiento de pertenencia al espacio social de Itabira se puede analizar en las palabras de este gerente de calidad:

Mi esposa es de aquí, tengo dos hijas itabiranas, soy ciudadano honorario de la ciudad, o sea, no me siento un extraño, porque tengo vínculos concretos. Y tengo vínculos porque trabajo para mejorar mi comunidad. Y en lo que trabajo, estoy contribuyendo. Con la implementación de la ISO 14000, por ejemplo, se produce una disminución del impacto y de los residuos. Antes no tenía esa conciencia. Y yo tengo certeza de que estoy contribuyendo para crearla en la empresa y en la sociedad.

Varios entrevistados mencionan su participación en asociaciones barriales, en actividades filantrópicas y en diferentes iniciativas de organización social. A la par de la inflexión de la intendencia municipal hacia estrategias participativas de gobierno, en las elecciones locales, los partidos de izquierda han salido victoriosos y los obreros evidencian, en sus relatos, un sentido de justicia y de responsabilidad social, que no estaba presente en la primera etapa del estudio. Sirve de ejemplo el testimonio de este supervisor técnico de minería:

Mi vida fuera de la empresa es extremadamente agitada. Con relación a la vida comunitaria, yo intento tener una relación muy fuerte con la ciudadanía. Yo crecí en un ambiente volcado a la ciudadanía. Hoy con mi equipo intento varios proyectos ciudadanos, de responsabilidad social, de solidaridad. Tenemos un movimiento en mi equipo denominado Comprometidos con la Solidaridad. En realidad es un movimiento con varias líneas de acción. Por ejemplo, nosotros hacemos un trabajo sistemático de acompañamiento de una comunidad denominada Engenho, queda cerca de la Estación de Laboriaux. Es una comunidad extremadamente carente, trabajamos también con la APAE (Asociación de Padres y Amigos de Personas con Necesidades Especiales), entre otras. Dentro del movimiento tenemos una cajita, una vez por mes recolectamos donativos como canastas básicas, para ofrecer a algunas familias. No son campañas aisladas, sino un acompañamiento sistemático. En realidad adoptamos familias e intentamos remediar los problemas sociales que ellas tienen.

Sobre las relaciones de la empresa con la ciudad, los empleados de la Vale se manifiestan con expresiones que tienen un sentido similar a la de este técnico de minería:

No da para ver a Itabira y a la Vale en posiciones separadas, en posiciones antagónicas. Si se habla de la Vale se piensa en Itabira. Es un vínculo casi espiritual. Pero hace tiempo atrás esa era una relación umbilical, muy maternalista. Hoy, ambas buscan alternativas para el futuro de Itabira sin la Vale. La propia empresa quiere cortar ese cordón umbilical. La relación hoy es mucho más profesional, más madura y apunta al futuro de la ciudad sin la Vale.

A pesar de los cambios ya señalados, es posible, sin embargo, percibir el límite de la participación social y política de los empleados en el desarrollo local: esta llega hasta

donde el compromiso no perjudica su empleo, espacio a partir del cual el “*nosotros, Vale*” y el “*ellos, itabiranos, sociedad, políticos locales*” se separan de forma irreconciliable. Por ejemplo, uno de los obreros, al referirse a las LOC dice, críticamente: “*Son 52 reclamos dispersos, que no son más que obligaciones de la Vale*”. Sobre el mismo tema, otro dice: “*Las solicitudes son deficientes, se expresan dentro de un contexto individual y de corto plazo. ¡Es justo, no tienen que pedir, tienen que exigir! A veces los líderes comunitarios hacen peticiones que no están basadas en datos*”.

Y un técnico, oriundo de otra ciudad, pero que se considera itabirano y es conocedor de la lógica empresarial de la Compañía, dice, de forma dura y contundente:

La relación con la Vale es de amor y odio, conflictiva y extremadamente afectiva. Ellos le pegan a la Vale y al mismo tiempo aman y veneran a la empresa. No le estoy reclamando a la intendencia y liberando al tipo de la Vale. Al contrario, desde mi punto de vista, la empresa tiene que asumir la responsabilidad, porque el descenso de la capa freática se está dando a causa del descenso de las minas. Pero yo veo a esos intendentes, esos concejales, más allá del partido que sean, que están ahí, un bando de gente que no lucha, que se queda pidiendo migajas, canchas de deporte, para el tiempo libre, por ejemplo. Ahora, ¿quién va a aprovechar eso si no tienen empleo? Existe connivencia. Entonces no sirve culpar a la Vale. Solo un mediocre piensa así. Nuestra política aquí es débil y mediocre. La Vale sabe de las barbaridades que está haciendo aquí. Ella sabe todo lo que está mal. Y sabe también dónde alguien puede agarrarla por el cuello.

Una forma de presentar los límites contradictorios, a partir de los cuales los trabajadores de la Vale se diferencian de los demás ciudadanos con relación a los intereses de la ciudad, se expresa en el relato de algunos jubilados que, a partir de la ruptura de los lazos laborales, se comprometen más íntegramente. Uno de ellos, al referirse a la indignación que siente por el polvo, por la contaminación visual, por las perforaciones que son cada vez más profundas, dice: “*Yo puedo hablar. Yo ya me jubilé. ¿Está pensando que sigo siendo esclavo de la Vale? No, yo hoy soy libre*”.

De todos modos, los intensos cambios en las ideas, en las actitudes y en los comportamientos de los obreros de la Vale, con relación al contexto social en el que viven, señalan una inflexión positiva desde el punto de vista social y político. Pero si bien los diferencian de los antiguos empleados, para los cuales la empresa ocupaba su vida, también los distinguen de los sindicalistas de fines de los años ochenta, comprometidos con una oposición categórica. Su postura ciudadana se va moldeando a la integración y al compromiso social, incorporándose en grupos del Tercer Sector que hacen un contrapunto con los que apuntan solo a la rentabilidad o que dominan a partir del poder político. Sin embargo, en términos generales, su participación se restringe a los proyectos de solidaridad, sin alcanzar el núcleo de los conflictos y del poder.

En síntesis, las tramas de la dominación son pasibles de romper, en sus núcleos centrales o en sus márgenes, y se escinden cuando la mirada de los ciudadanos alcanza el sentido de lo que la acción colectiva puede realizar.

Capítulo 12

La identidad obrera bajo múltiples perspectivas

Intentaré resumir en algunas pinceladas la reflexión sobre la cultura obrera que subyace a toda la reflexión de este estudio. Entiendo, como ya manifesté en los diversos capítulos, que la educación para el trabajo no se agota en el desarrollo de habilidades técnicas que tornan al obrero apto para desempeñar su tarea en el cuerpo dividido. Mucho más amplia, tiene como objetivo la constitución del trabajador como obrero, lo que significa combinar, en su formación, un conjunto de habilidades técnicas con un conjunto de conductas, actitudes e ideas convenientes que, para el capital, serían la constitución del trabajador ideal. Reinterpretadas por los obreros, esas disposiciones internalizadas organizan los elementos de su cultura.

La iniciativa de reflexionar sobre la visión del mundo de los mineros se apoya, particularmente, en dos autores seminales. El primero, Weber, uno de los fundadores de la sociología; el segundo, Harvey (2001), un clásico analista de la reestructuración productiva. Max Weber (1967), al estudiar el papel de la ética protestante en la instauración del capitalismo, observa que toda actitud económica está conformada por un sistema de creencias y, más aún, todo sistema económico, para mantenerse, necesita de concepciones del mundo abarcativas, capaces de englobar los diferentes estratos de una determinada sociedad.

La versión más moderna de este pensamiento es la de Harvey (2001) que, al problematizar el toyotismo, menciona que el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, para los propósitos de acumulación del capital, involucra una mezcla de represión, familiarización, cooptación y cooperación, elementos que deben ser organizados tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad como un todo. La socialización del trabajador en las condiciones de producción capitalista exige un control social muy amplio de las capacidades físicas y mentales, que incluyen la educación, el entrenamiento, la persuasión, la movilización de ciertos sentimientos sociales y de propensiones psicológicas.

Coincidiendo con los pensadores mencionados, secundados por muchos otros que cito en el transcurso de este libro, busco analizar cómo las concepciones desarrolladas se sintetizan en las representaciones sociales de los mineros de Itabira y, del mismo modo, lo que ese grupo social ofrece de específico en su manera de ver el mundo y la vida. Indudablemente, se torna muy difícil determinar cuál es la peculiaridad de los mineros de la Vale con relación a otras categorías de trabajadores, pues es la condición de trabajador industrial dentro del modo de producción capitalista

(salario, control jerárquico, cooperación en la producción, etc.) lo que aporta la base común de las categorías de pensamiento, de acción y de expresión simbólica de la clase obrera. La especificidad, cuando existe, se encuentra en aquellas condiciones específicas de su producción y reproducción.

Los elementos de análisis planteados a continuación son categorías de pensamiento y de acción tomadas del conjunto de las entrevistas, que permiten una discusión sobre la concepción de la sociedad, del trabajo, del tiempo y del espacio.

La concepción del trabajo

En la sociedad industrial, el trabajo se torna la “virtud” particular que el capitalista quiere encontrar en el obrero y para el cual lo elige y lo educa (Weber, 1967). En la sociedad llamada posmoderna, posindustrial o del conocimiento y de la información, el trabajo es una categoría problematizada por teóricos y casi un privilegio para los obreros¹. De un modo diferente al artesano que se objetiva en el producto o del campesino cuyo concepto de actividad está ligado a una ética social (hay siempre alguna cosa para hacer y la ociosidad es una falta moral), aquí es el trabajador colectivo que se objetiva en el producto del cual individualmente se enorgullece. Para el minero, el trabajo tiene, ante todo, el sentido del “empleo”. Como empleo, el trabajo se presenta como una función económica vinculada al sentimiento de pertenencia institucional; como empleo-asalariado, se concibe como una necesidad existencial para la supervivencia y la reproducción. Como empleo en la CVRD, más allá del sentido del deber, el trabajo asume connotaciones de privilegio alcanzado.

El empleo, según el relato de los más antiguos, les permitió sustentar a la familia (en casi todas las historias de vida se hace mención a conseguir trabajo como condición para casarse y tener hijos); y el “empleo en la Vale” siempre les otorgó, además de la respetabilidad, dignidad, estatus y prestigio entre sus pares. Comparativamente con los “de afuera de la Compañía”, dos elementos distinguen a los más antiguos de los actuales. Para los primeros, el empleo les proporcionó un salario muy superior a la remuneración media regional y un fuerte sentimiento de seguridad: estar en la Vale era garantía de permanencia funcional, desde el momento de ser admitidos hasta la jubilación, situación afectada solo en casos de grave indisciplina. Para los actuales mineros, en el contexto de profundos cambios en el proceso organizacional de la empresa y frente a un mercado de trabajo muy restringido, el empleo en la Compañía sigue siendo visto como un privilegio. Pero la idea de seguridad cambia de sentido, se centra menos en las garantías que ofrece la empresa y se focaliza mucho más en la capacidad y en el desempeño individual de los obreros.

Ayer y hoy, más allá de la función económica, el trabajo tiene para los mineros la connotación de ordenar la vida. En primer lugar, y por sobre todo, promueve

¹No pretendo entrar en la discusión de los conceptos tan complejos, controvertidos e imprecisos como sociedad posindustrial, posmoderna, de la información y del conocimiento. Remito a los lectores a algunos estudiosos del tema, entre muchos otros: Harvey, 2001; Kumar, 1995; Toffler, 1970; 1981; Bauman, 1992; Bell, 1973; Gorz, 1974.

una integración interior y es fuente de reconocimiento, tanto dentro del ámbito familiar como en el grupo de lealtad. Las diferencias con relación al pasado se deben al hecho de que, con respecto a la sociedad más amplia, los antiguos concebían su trabajo como la propia práctica de la ciudadanía, y lo consideraban como su mejor contribución a la sociedad. Los actuales ampliaron, en la concepción y en la práctica, la visión de participación social y política, antes restringida, tornándose más críticos, más activos y, por lo tanto, más presentes en la sociedad local y en el debate nacional. Sin embargo, para todos, los antiguos y los nuevos, las condiciones objetivas de producción, en cuanto al ritmo intenso y las jornadas que interfieren en la rutina doméstica y social, el trabajo se torna un concepto totalizante del sentido de la vida. Es en función del trabajo que organizan los horarios, la convivencia, el tiempo libre, la búsqueda de perfeccionamiento profesional, y queda poco tiempo para otras dimensiones existenciales.

Para comprender la fuerza que tiene la representación del trabajo para los obreros de la Vale, nada como entender los sentimientos de inseguridad y de miedo al desempleo que se profundizan entre ellos en la actualidad. La conciencia del exceso de mano de obra, fruto de los cambios provocados por la reestructuración productiva (en la mayoría de las casas las familias tienen su o sus desempleados: hijos, hermanos u otros parientes en edad de trabajar), intensifica lo que Treppe (1971, p. 323) denomina el “sentimiento de inseguridad específico de la psicología obrera, que traduce la esencia misma de la condición de asalariado”. En casi todas las narrativas de vida, ese temor se refleja de las más diversas formas, ciñendo las energías físicas y emocionales de los mineros.

Los retiros involuntarios que se realizan en gran cantidad por causas disciplinarias o porque se tercerizan las actividades de algunos sectores a partir de los años noventa, provocaron un ambiente de descompensación emocional en los que fueron víctimas de los recortes. En el mismo sentido, al estudiar las condiciones de vida de los trabajadores de Argelia, Bourdieu (1963, p. 257) observa que la “conciencia del desempleo” es fruto del avance capitalista y se produce particularmente entre los obreros de las grandes industrias, en oposición a la situación de seguridad y de ordenamiento de la vida que produce el trabajo estable. En el caso de los mineros despedidos, muchos se aislaron de la familia, perdieron sus referencias, cayeron en depresión o hasta intentaron suicidarse, sufriendo así, los efectos disruptivos del desempleo sobre la totalidad de su vida.

De esta manera se puede concluir que para los mineros de la Vale, mientras estar empleado es sinónimo de dignidad y de integración social, el desempleo desmorona no solo la base de sustento económico de la familia, sino todo el consenso de aprobación del universo social que los envuelve. El miedo y la inseguridad de los obreros del pasado y del presente los mantiene maniatados a las exigencias de la empresa, silenciosos y pragmáticos en cuanto a las condiciones de trabajo, desmovilizados, por lo que muchos se acomodan, por un cálculo de conveniencia: *“Está muy mal, el salario está muy mal, pero un buen lugar solo hay en el cielo. Para nosotros está demasiado bueno, cuando vemos lo que está sucediendo ahí afuera, todo el mundo desempleado, gente*

muriendo de hambre, ¡un buen lugar solo hay en el cielo!”, dice un operador de instalaciones, que remite a los sentimientos de la mayoría.

Por otro lado, la presencia del desempleo al interior de las familias y la conciencia de la inseguridad, como condicionante de las relaciones de trabajo, revelan una fuerte solidaridad familiar, cuya dimensión es notoria en el grupo observado. Hay obreros que sustentan tres, cuatro, cinco hijos en edad de trabajar, incluso casados, porque están desempleados. De la misma forma, la dimensión de mutua protección no indica, necesariamente, acomodarse a la situación de los que están sin trabajo. Generalmente, hay una fuerte movilización familiar y grupal que busca ayudar a resolver el problema de los miembros en desventaja, dado que, moralmente, los trabajadores de la Vale desapruueban a aquellos que juzgan como “*perezosos*”, “*sin cabeza*” o “*bandidos*”. El desempleo es visto como una vergüenza y casi como una mutilación social.

Hay un trazo peculiar en la concepción sobre el trabajo por parte de los mineros de Itabira y que se agudiza en la situación específica de gran excedente de fuerza de trabajo y de la tendencia a la desactivación progresiva de la mina. Si, por un lado, existe un esfuerzo innegable por parte de los obreros para que la reproducción de la familia (educación, salud, alimentación) se realice en mejores condiciones que las propias, por otro, hay una actitud más abierta a dejar a cada hijo la preocupación de construir su futuro por sí mismo, de desprenderse de los padres, sin vislumbrar una línea de continuidad en el mercado de la minería.

Para los actuales, el trabajo en la CVRD es una garantía del presente y, cada vez menos, un sueño de vida para el futuro. Por eso, no hay una preocupación de garantizar, ni para sí y ni para la familia, esa herencia de trabajo. Su punto de vista se orienta a vivir intensamente el presente y garantizar su empleabilidad, a través de la capacidad, donde sea y cuando sea. En los testimonios que se refieren a la previsión del futuro agotamiento de las minas en Itabira, se observa una postura realista de quien internaliza la condición de asalariado sin la sensación de pérdida existencial, diferente de los otros grupos sociales locales. Los mineros revelan un pragmatismo sereno, como si dijeran que su ciudad es su lugar de trabajo. Por lo tanto, si aquí se agotan las posibilidades, se abren otras alternativas que él mismo construye con sus habilidades, competencias y comportamiento profesional. ¿Sería este cierto sentimiento de desapego algo específico de la condición de mineros, como si ellos fuesen ciudadanos de los lugares de minería?

Concepción del espacio y del tiempo

Nada ha merecido tanto empeño del capital en la educación de los trabajadores, como el ordenamiento racional del tiempo y del espacio dado que, en el cálculo empresarial, “el tiempo es dinero” y sobre él se asienta la lógica de la rentabilidad. Como ya mencioné anteriormente, a partir del ingreso a la Compañía, la vida de los mineros pasa a regirse por una rutina diaria a la cual no solo se somete el organismo físico, sino que el sentido de la vida se orienta de ese modo, y cualquier amenaza a

ese orden, tomado como segunda naturaleza, provoca una sensación de caos y de incoherencia.

Con relación al espacio, el día a día del trabajador pasa a estar demarcado por un recorrido que lo subordina al trabajo, a la casa y al barrio. Este universo, sobre todo en las primeras fases de la historia, toma las dimensiones de un mundo que refuerza, por un lado, las relaciones de lealtad con la vecindad y, por otro, la dicotomía entre la empresa y la sociedad civil. Como ya mencioné anteriormente, hay una intencionalidad, implícita de la ideología dominante, de reforzar tal concepción de espacio social, a través de la inversión políticomoral en la mentalidad que organiza la vida centrada en las actividades de la mina. La rutina de la familia, “tu hogar solo está completo cuando retornás”, (dice el eslogan de la empresa colocado en el portón de salida de la mina) el papel de la mujer y el tiempo libre pasan a orientarse en ese sentido. Todo se somete al objetivo de provocar un cierto equilibrio racional, de forma tal que el espacio fuera de la unidad de trabajo apunte al mantenimiento y recuperación de las energías que serán gastadas en el proceso productivo. Autores como Weber (1967) y después Gramsci (1978) discurren largamente en sus estudios sobre cómo las ideologías puritanas se transforman en la sustentación del progreso capitalista, por el control de la esfera familiar y hasta de la vida sexual.

El ordenamiento binario del tiempo y del espacio (tiempo de trabajo tiempo libre, mina-casa) se muestra bastante cristalizado en la mentalidad de los trabajadores más antiguos hasta la reestructuración productiva. Hoy se inserta, por lo menos, un tercer elemento en su rutina, sobre todo en la de los jóvenes que, en los momentos de descanso, incorporan actividades para elevar o perfeccionar su educación formal, por las exigencias del competitivo mercado de trabajo.

Los trastornos producidos por una organización repetitiva del tiempo y del espacio se agudizan en el caso de los jubilados. La jubilación, a partir de la década de 1970, pasa a ser un hecho rutinario en la vida social de la ciudad obrera, proceso que se agrava con los planes de retiro voluntario llevados a cabo a inicios de la década de 1990. La vida de muchos de esos hombres, retirados del cotidiano de la minería, pasa a ser absorbida por una especie de incoherencia, una especie de desorden vinculado a los principios de su organización interior.

Con algunas excepciones (sobre todo en el grupo de trabajadores de mayor grado de instrucción o más versátiles profesionalmente), que no invalidan el análisis del colectivo, los mineros jubilados, condicionados por la rutina del tiempo y del espacio delimitados por la empresa, tienden a perder su marco y su grupo de referencia anteriores. Provocan conflictos y tensiones en el seno de la familia y varios mueren prematuramente, dado que pierden el sentido del vivir, antes acaparado en su totalidad por el trabajo. Está claro que muchas muertes precoces son producto del excesivo desgaste físico provocado por el proceso de la minería, pero también deben asociarse a los desajustes culturales y emocionales. “*O el tipo se queda rompiéndole la paciencia a la mujer o va al bar a llenarse de cachaza*”, dice uno de los trabajadores, analizando el gran número de hombres que hoy deambulan por los bares. En realidad, como un ser educado para producir y reproducirse en función de una actividad absorbente, el minero jubilado, frecuentemente, no consigue por sí solo

descubrir otra motivación social que gratifique su vida. Dado que el trabajo configuró el sentido globalizante de su existencia, cuando el escenario cambia, el caos se instaura en su personalidad. El *“trabajador serio, honesto, sobrio”* menciona uno de los entrevistados, da lugar frecuentemente al *“jubilado sedentario, alcohólico (que bebía socialmente, para no perjudicar el trabajo), jugador, o hasta a veces que menosprecia el respeto de la familia y del vecindario”*.

Esa realidad preocupa al área médica y social de la empresa que actualmente incentiva a sus empleados a cultivar otros hábitos de vida. Muchos relatan que los jefes les dicen que deben descansar, deben pasear, deben tomarse vacaciones y que el trabajo no puede y no debe ser el único objetivo de su vida. Algunos relatan incluso que, en la empresa, actualmente es considerado un punto negativo el hecho de que el obrero sea obcecado por el trabajo. *“Ella hoy invierte en calidad de vida, insiste en que tengamos tiempo libre, no le gusta el trabajador compulsivo, eso es negativo”*. En la práctica, sin embargo, el mismo régimen actual que incluye entre sus premisas la preocupación por la calidad de vida de los trabajadores, fomenta los turnos ininterrumpidos, los cursos fuera del expediente de trabajo y las llamadas para atender los problemas de las máquinas que no deben parar, que configuran el mismo cuadro de centralidad total en el trabajo. Este régimen asume completamente el espacio real y simbólico de la reproducción, exigiendo la dedicación física y mental de los empleados.

Pero en la vida de los trabajadores, los conceptos de tiempo y de espacio tienen incluso otro sentido: la concepción relacional se opone a la forma industrial de marcar por horas, días, mes y año el ritmo del trabajo, la jornada y los cronogramas de la producción. A ese modo diferenciado de marcar los acontecimientos de la existencia, Pritchard (1978) lo denomina “tiempo estructural”. Al contar sus historias, los obreros tienden a relatar los eventos que forman parte de ella, no en orden cronológico, sino por la relevancia que determinados hechos poseen para su vida y la del colectivo, vinculándolos con las sucesivas administraciones de la CVRD.

La historia de la empresa, narrada por los antiguos mineros, suele enfatizar siempre dos momentos: el inicio y la actualidad. Y la historia personal se puntualiza, con un sentido positivo o negativo, a través de los acontecimientos destacados del mundo del trabajo. Las experiencias del pasado toman un matiz especial en el presente y las historias se cuentan de manera retrospectiva. La perspectiva relacional de las narrativas indica que, por sobre cualquier dimensión técnica, los mineros viven el proceso de trabajo integrando las diversas dimensiones de la vida social: sus aspectos socioeconómicos, políticos e ideológicos. El sentido de esa coalición que junta y articula el pasado y el presente, para los mineros tiene la importante función de expresar su presencia, como actores, en la transformación histórica operada en la ciudad y en la Compañía.

El concepto de espacio estructural, usado por Pritchard (1978, p. 123) para referirse a la distancia social entre los grupos de personas dentro de un sistema social que se expresa en valores, también es bastante fructífero para este análisis. La forma de ver el territorio es producto de la experiencia que coloca los hechos allí vividos en posiciones más o menos importantes, según sean valorados en su historia personal.

Por lo tanto, hay una dimensión relacional valorativa también en el espacio que se construye a partir de la rutina diaria mina-casa-mina.

El “aquí adentro” y el “allá afuera” son referencias constantes de los trabajadores en las narrativas de su saga y constituyen el par espacial sinónimo del par relacional “nosotros” y los “otros”. “Aquí adentro” es la CVRD con todo lo que ella significa para el obrero en términos de existencia del día a día: relaciones de producción, salario, reproducción y expectativas. “Aquí adentro” es el mundo conocido, protegido, más o menos seguro de la empresa y que otrora fuera el seno de la “Compañía-madre”. Aunque, en la realidad, supere infinitamente la experiencia de sus empleados, para ellos, la Vale constituye el espacio de integración, tanto más fuerte en el pasado cuanto más asimilada estaba la ideología “corporativa”. Pero también en el presente, la ideología de la *“empresa victoriosa, dinámica, más grande del mundo”* alimenta, da sentido y consistencia al imaginario cultural corporativo.

El “aquí adentro”, por lo tanto, es la línea imaginaria que se construye entre los mineros y los otros trabajadores, la Vale y las otras empresas, la ciudad y las otras ciudades. La distancia relacional crea incluso una geografía curiosa: va de la “Compañía” a “Brasil” y al “mundo”. “Brasil” y “mundo” son categorías genéricas y abstractas que significan, para los mineros, el espacio ampliado de la relevancia de su contribución. El mineral *“va para el mundo y vuelve a Brasil en forma de divisas”*. De ese *“mundo vienen los dólares para pagar la deuda del país, por eso tenemos que producir, no podemos parar”*. Esas eran frases típicas, repetidas por los mineros más antiguos y que hoy se repiten con algunos matices.

El espacio inconmensurable de Brasil y del mundo, les ofrecía a los antiguos la dimensión del trabajo como “deber cívico” –un deber que ellos cumplían– que se agotaba, para la mayoría, en la unidad de producción. Dejarse explotar se confundía con contribuir al engrandecimiento del país, dado que la empresa estatal totalizaba para ellos, el sentido de nación. En la actualidad, a tales frases se incorporan otros términos como “competitividad”, “acciones” y “balances de productividad”, despojando de sentido social y político su colaboración con la empresa.

En síntesis, la expresión “aquí adentro” que permea las narrativas de la saga de los trabajadores antiguos y jóvenes, en el caso de los primeros, alimentó la idea de que la Vale existía como una micro sociedad autosuficiente, que era capaz de completar el sentido económico, social, político y cultural de sus vidas. En el presente, la expresión aún configura un espíritu de cuerpo muy bien construido, pero articulado con los incontables tentáculos y redes que hacen que la empresa sea mucho más compleja y dinámica.

El término “allá afuera” no se refiere solo a la dimensión ecológica. Puede designar a la ciudad, otras industrias y todo lo que sobrepasa los límites de la Vale. En la conciencia de los mineros antiguos, ese término de la división binaria del espacio fue estructurado por la acción de la Compañía que los enfrentó a los ciudadanos, privatizando sus barrios, absorbiéndolos en el mundo del trabajo y privándolos de la solidaridad orgánica de la sociedad más amplia. Tal concepción de no-ciudadanía que, por mucho tiempo conformó la conciencia de los empleados de la Vale,

terminó siendo responsable de una especie de mentalidad de *buscador de oro* que los asoló por mucho tiempo.

Los trabajadores de la era de la reestructuración productiva, ya integrados al espacio de la ciudad pública, presentan otras categorías de referencia para lidiar con el espacio de la ciudad, e incorporan, en su vocabulario, las instancias políticas, las preocupaciones sociales y la solidaridad. En este sentido, el “allá afuera”, categoría que continúa conformando la visión del mundo de los mineros más jóvenes, no tiene un sentido tan radical de estructuración de la vida. Se refiere, por el contrario, a los otros espacios a los cuales debe aproximarse cada vez más como trabajador-ciudadano: el de la ciudad, que necesita ayudar a construir; el de los colegas de clase menos privilegiados, por los cuales debe interesarse, integrándolos a su sindicato o en sus preocupaciones de solidaridad; el del mercado de trabajo más amplio, para el cual necesita estar abierto y disponible.

La concepción de la sociedad

De la misma forma que la división del espacio relacional se procesa en términos de “aquí adentro” y “allá afuera”, la sociedad es concebida por los mineros, dividida entre “ellos” y “nosotros”. Mientras la concepción del espacio es institucional y corporativa, el “ellos” y el “nosotros” revelan la representación de clase en la estructura social. “Nosotros”, se refiere a sí mismos y a los trabajadores en general: “los peones”, los “jornaleros”, los “pobres”, “los leones de la Vale”. “Ellos” son los patrones, los jefes, los encargados, los supervisores y los gerentes. “Ellos” son también el conjunto de las instituciones que detentan el poder y la ideología dominante, y escapan al control y a la comprensión de las vivencias cotidianas en el ambiente de trabajo. Esa división estaba más marcada cuanto más los obreros vivían la cisura entre la ciudad pública y la ciudad privada.

Esa forma de clasificación de la sociedad fue extensamente estudiada por Hoggart (1973) en su obra sobre la cultura obrera de un barrio inglés. La división señala y reconoce la experiencia de exclusión y de autoexclusión de los trabajadores con relación a los grupos dominantes o al servicio de la dominación. Esa es la perspectiva de la oposición de clases y de la conciencia de la explotación que, si bien por un lado señala las experiencias de segregación, por otro, reafirma la voluntad del capital de mantenerlos a la distancia y dentro de su propio universo. En ese sentido es elocuente la frase estampada en la entrada de la mina “Tu familia solo está completa cuando regresás al hogar” y también lo son, los eslóganes que “adornan” todos los espacios de la mina, que incentivan a la seriedad, a la responsabilidad y a la seguridad en el trabajo. El automatismo creado por el “tiempo de trabajo-tiempo libre”, “mina-casa”, tiene que ver con el sentimiento de exclusión de los obreros con relación a las otras esferas de realización del ser humano como ciudadano.

La intención de mantener la división social que se estructura en el trabajo resulta aún más clara en el presente cuando, al exigir la participación como condición sine qua non de la reestructuración productiva, los empresarios la reducen a la mejora de

los métodos y procesos de trabajo. Si todo lo referente a las necesidades personales y a las reivindicaciones de los trabajadores era escasamente tenido en cuenta en los períodos anteriores, en la actualidad este tipo de problema no encuentra lugar en los mecanismos formales de relaciones. Objetivos, metas, intensificación de la producción, cuidar de las máquinas y los equipos ocuparon totalmente los espacios, los tiempos, la mente y el corazón de los obreros. Los mecanismos de participación en las ganancias y la posesión de algunas acciones son elementos tan estrictamente controlados que no permiten a los mineros vislumbrar ningún nivel de identidad entre ellos y los dirigentes de la Vale.

Otro punto de división entre el “nosotros” y el “ellos” es el campo de la política que, igualmente, sufre la interferencia de la Vale, aunque implícitamente. La política aparecía, en el pasado, como una esfera superestructural de poder que igualaba la idea de Estado a la de gobierno. La sumisión a los gobiernos de turno formaba parte de la cultura empresarial, por el hecho de que la Vale era estatal. Desde el punto de vista individual, la idea de política siempre fue presentada como el campo de acción de los “otros”, “de ellos”, como algo inaccesible, pues “*los trabajadores son incapaces*”, “*no saben hablar*”, “*no entienden*”, “*no saben hacer un discurso*”. La sensación de impotencia personal ante la participación siempre estuvo acompañada por la visión de la “política” como espacio de corrupción, de delinquentes, de desprestigio. La experiencia que relatan estos obreros es que la política hecha por “ellos” (los políticos) puede hasta hablar en nombre de la población, pero raramente incluye verdaderamente sus necesidades y los intereses de los “pobres”.

Al mencionar cómo la empresa encara la cuestión, uno de los obreros del taller de mantenimiento de equipos comenta, cauteloso: “*La Compañía es liberal. En general los jefes no persiguen a nadie por causas políticas, pero sentimos que ellos prefieren al trabajador quietito que sale del trabajo y va para casa*”.

Los más antiguos rememoran a Getúlio Vargas como el “*segundo Dios que vino al mundo*”, como el gobernante que “*hizo algo por los trabajadores*”, y que “*nos dio a nosotros las leyes sociales*”. Aun así, la política en Getúlio Vargas se ve como algo externo que “viene a los obreros”. Los más jóvenes tienen una conciencia crítica más aguda de derechos y muchos acompañan la política nacional e internacional. Saben, más que nunca, que las acciones y decisiones de las esferas de poder público y privado interfieren en su vida cotidiana. Pero el muro que separa el “nosotros” (trabajadores) del “ellos” (políticos) continúa en su mente. Como ya mencioné anteriormente, el nivel de su participación, generalmente alcanza solo a los movimientos de solidaridad social. Este tipo de inserción social es hoy estimulado por la empresa.

Es importante destacar un punto que une el pasado con el presente, en el ámbito del comportamiento político. En su gran mayoría, los mineros siempre votaron y votan a partidos de oposición, de izquierda: ¿sería en repudio a los que en el poder se corrompen y “no hacen nada por ellos”? En ese tipo de comportamiento resulta evidente que la política es vista más por sus efectos que como un campo de participación y de expresión de la ciudadanía. Algunos de los trabajadores que, a lo largo de los años, osaron candidatearse a la Intendencia y a la Cámara de Concejales, son considerados corajudos por los compañeros que evalúan su opción como una excepción

a la regla. Pero también evalúan que varios de sus colegas entran a la política, “*interesados por su beneficio personal o por ascender en la vida y aparecer*”. ¿Sería una ilusión de ellos con relación a la realidad o es la propia realidad que los elude?

Al igual que la política, las cuestiones que movilizaban a la ciudad hasta hace poco tiempo eran consideradas dominio “de ellos”, de los “otros”. Las categorías que dividían a los obreros en relación con los problemas de Itabira, a primera vista podrían ser entendidas por el hecho de que muchos eran inmigrantes. Pero el argumento no se sustenta hoy. A lo largo del tiempo, la mayoría se asentó en la ciudad y muchos de los que discriminan a los itabiranos circulan como obreros residentes hace 20, 30, 40 años en la ciudad. La cuestión, por lo tanto, no se refiere solo al estatus de migrante sino, a sentirse “de afuera”. Puede ser entendida, primero, porque los términos “itabirano” o “problemas de Itabira” se utilizan siempre con un sentido político, o sea, en referencia a los que tienen el poder de gobernar; y segundo, debido a la propia visión de clase, incentivada por la ideología de la empresa. Al delimitar el mundo del trabajador como el espacio de la producción y de la familia, la Vale siempre, implícitamente, redujo a esas dos esferas el sentido de la ciudadanía.

En la casi totalidad de las entrevistas, hasta hace poco tiempo, el tema de la decadencia de Itabira como consecuencia de la progresiva desactivación de la mina, de la contaminación y de la depredación ambiental, de las alternativas del futuro económico y social del núcleo urbano, era concebido como un asunto concerniente a los “itabiranos”, de los cuales los obreros se excluían. “*Los itabiranos son perezosos, sin iniciativa*”, “*no supieron exigirle a la Vale*”, “*es gente desunida*”, fueron y, en parte, siguen siendo los calificativos más comunes entre los obreros y técnicos.

Los nuevos trabajadores evolucionaron con relación al sentimiento de pertenencia a la sociedad itabirana y a las cuestiones sociales, a partir de varios movimientos de cambio, como ya mencioné anteriormente. La segunda mitad de los años ochenta trajo, en el seno del Nuevo Sindicalismo, un espacio mayor de debate y de legitimación de este tipo de discusión. La disolución de los mecanismos de incentivo propios de la empresa –como los espacios segregados de vivienda, la educación diferenciada, los cuidados en salud– también contribuyeron a que los trabajadores percibieran su destino común con la población. Pero, la era de la inseguridad y del miedo y el discurso excesivamente técnico y controlado del toyotismo, contaminaron el tiempo y el espacio de los mineros con un cierto individualismo colectivo (Piore & Sabel, 1984, p. 306)² que perjudica su inserción social. Uso este término para referirme a la incitación a los procesos afines a la competencia individual y de cooperación grupal, por parte de la Vale al interior del proceso de trabajo. De cierta forma el ethos del orden, de la seriedad, de la calidad y de la

²Piore y Sabel hablan del “individualismo colectivo” para caracterizar al nuevo tipo de ethos del colectivo de trabajadores característico de la era de la información, comparándolo como equivalente al que denominan “cooperación competitiva” que caracterizó a la producción artesanal del siglo XIX. Hago aquí una reinterpretación de los términos de los autores que los usaron para hablar de la “democracia de pequeños propietarios” refiriéndose a lo que ha ocurrido con las relaciones entre pequeñas y grandes empresas en la llamada “Tercera Italia” desde los años 60.

responsabilización por la productividad pasó a sustituir el discurso nacional-desarrollista de progreso de la nación.

En la visión de los mineros, el Sindicato ocupa un lugar ambiguo: a veces es considerado “nosotros”, a veces ocupa el lugar del “ellos”. Hasta la privatización, la casi totalidad de los trabajadores estaba sindicalizada y la propia empresa los estimulaba a eso. Cuando se referían a la organización, reconocían los servicios médicos, odontológicos y ciertos pequeños beneficios sociales como “suyos”. Para algunos, el grado de legitimidad del sindicato iba un poco más allá: *“El sindicato es un patrón por los obreros. A veces el obrero está ahí con una culpa injusta y ahí él no tiene fuerza para defenderse solo. Pero no es para nada serio. Se resuelve con alguna pequeña cobardía”*. En su concepción, el sindicato siempre fue, ante todo, un órgano de la Compañía. Por eso es más “de ellos” que “nuestro”. Así se refiere un viejo león de la Vale: *“El sindicato lucha, pero lucha más por la Compañía. Toda Compañía necesita de un sindicato, ¿no? El defiende más a la empresa que a nosotros”*.

La percepción del sindicato como “brazo de la empresa”, expresión usada por varios entrevistados, explica en gran parte la desconfianza que muchos mineros alimentan y que les impide hacer reclamos sobre infracciones a sus derechos y de participar más activamente en la formulación de reivindicaciones. Solo excepcionalmente, el sindicato aparece en representación de los obreros, como un espacio colectivo para ser orientado, por el derecho, como portavoz de los obreros. Las excepciones siempre se toparon con el miedo difuso, pero generalizado y fuerte, de la espada de Damocles, ejemplificada en el despido ejemplar de los líderes.

Los más jóvenes, ya no son cooptados por la “ideología nacional-desarrollista”, pues la práctica gerencial de la empresa no deja duda de que su objetivo mayor es la rentabilidad. La vivencia actual de la explotación de todos, antiguos y nuevos, y la comparación de sus vidas y de sus historias personales con el progreso económico y la expansión de la CVRD los hacen dudar de la creencia antes casi incuestionable que había una convergencia de intereses entre la empresa y sus empleados. El sindicato, por otro lado, si en un suspiro de protagonismo, en la segunda mitad de los años ochenta, consiguió demostrar que estaba empeñado en defender los intereses de los trabajadores, el corto tiempo en el que se produjo no permitió modificar la cultura corporativista que, junto a las estrategias del nuevo sindicalismo, fueron rápidamente barridas como piezas del modelo fordista por la reestructuración productiva. El “nosotros” y el “nuestro” permanecen en el presente con relación al sindicato, por la fuerza de reproducción institucional, por los ritos de la elección y de las negociaciones colectivas, posiblemente, apostando a las redefiniciones del futuro.

Dentro de la unidad productiva, supervisores, gerentes y directores configuran las divisiones entre el “nosotros” y el “ellos”: aun hoy, en pleno ejercicio de los mecanismos de horizontalización de las relaciones y de la participación para la mejora continua del proceso de trabajo, la mayoría de los factores que inciden sobre la vida de los trabajadores se produce fuera de su dominio: *“Lo que a mi menos me gusta de la empresa es que yo soy el último en enterarme de las cosas que me afectan. Es cierto que cuando firmé un contrato sabía que podrían disponer de mí, pero no me gusta”* dice un mecánico de mantenimiento de equipos de instalación. La distinción en el interior del proceso

de trabajo tiende a identificar y a personalizar al “explotador” inmediato como la explotación real, y a eximir de algún tipo de análisis a los mecanismos más amplios que los subordinan y los expropian.

La autoexclusión que realizan los trabajadores con relación a un universo que consideran ajeno (la política, el sindicato, la administración pública, los directivos, etc.) refleja no solo el abandono pasivo de un espacio de protagonismo social, sino también el valor activo de repudio a la acción de los diferentes actores sociales, institucionales, políticos y sindicales, de los cuales se excluyen. Los testimonios de los trabajadores no ahorran críticas para esos “ellos” a los cuales se oponen. En los relatos, la política, más allá de aparecer como el espacio de la corrupción, es también el refugio de los “expertos que quieren ganar más” o de los “*aprovechadores del pueblo que viven de promesas*”. De la misma forma, los hechos narrados sobre corrupción interna en el período de la Vale estatal, se atribuyen siempre a los escalafones de “*jefes*” y a los “*peces gordos*”. “*Si esa Compañía no fuera fuerte, esas administraciones habrían acabado con ella*”. Es como si la división que les es impuesta, los autorizara a un tipo de indiferencia y desprecio por valores y códigos impuestos por el grupo dominante.

El intento de trabajar algunas categorías consideradas más evidentes en el conjunto de los relatos podría dejar un sabor de falsa homogeneidad en la visión de mundo del colectivo obrero. Ciertamente, hay algunos testimonios destacados que revelan una conciencia más definida de la explotación y cuestionan la monopolización por parte de un grupo de la sociedad, de los medios de poder, de producir y de saber, pero son una pequeña excepción. El trabajador que se configura como más unitario y representativo del núcleo estudiado, en el pasado y en el presente, aún concibe el trabajo como el centro de su identidad personal y social y la forma de conseguir plasmar su ciudadanía. Por lo tanto, aunque resista constantemente a la explotación, valoriza su empleo y considera que, a través de este, conquista su espacio social. Es un sujeto pacífico (que contradice la violencia del proceso productivo y de la sociedad) cumplidor de la ley, que pone énfasis en sus relaciones familiares y deposita en la familia el símbolo de su carácter pacífico y ordenado. Conoce el “lugar” que le es atribuido en la sociedad y, al asumir la división dominada por los poderosos de la economía y de la política, se autoexcluye de participar en las instituciones y de compartir los valores, de los cuales se considera un extraño. Así, estos trabajadores son en sí mismos expresión y símbolo del modo de producción a la que están sometidos, y negación de aquello que, en la sociedad dividida, los expropia y los excluye.

Trazos peculiares de la identidad

En estas consideraciones finales, ensayo una visión sintética de la construcción social de los trabajadores de la Vale, que busca evidenciar, en grandes pinceladas las características antropológicas que los distinguen. En ese retrato en perspectiva, busco abstraer todos los requerimientos externos que configuraron su perfil, para poner énfasis en el sentido de un colectivo que se considera victorioso por haberse

constituido en el grupo fundador de la mayor empresa de minería de hierro a cielo abierto del mundo.

Los primeros *hombres de hierro* eran musculosos, de hombros anchos, de pasos firmes, con la cabeza inclinada hacia el suelo. Casi todos, negros. Hablaban poco. Sus palabras densas estaban cargadas de la sabiduría que la lucha por la supervivencia siempre engendra. Sus frases cortas, penetrantes por el silencio elocuente que la subordinación y la resistencia enseñan, constituyen fragmentos de una historia patria vivida en el duro cotidiano de las minas. Sus ojos, a veces perdidos en el tiempo, aún brillan como una luz profunda, orgullosa, que traspasa el tiempo y el espacio, para vislumbrar, en el mundo de los sueños, la gota de sudor llevada a través de millones de toneladas de mineral que sus brazos arrancaron, hacia el océano sin fin.

Los actuales difieren de sus primeros compañeros por las características con que los marca el proceso de trabajo. El vínculo con el pasado proviene del hecho de que casi todos constituyen la tercera generación de aquellos primeros obreros musculosos. Sin embargo, más que la convivencia en el mismo suelo excavado, que la contemplación de los mismos agujeros profundos dejados en el recuerdo del Cauê que ya no existe, su identidad pasa por la generación de mineros que fueron formados y disciplinados por la Vale y que en ella dejaron la marca de su orgullo y de su propia transformación. Los aproximan aspectos fundamentales. El fruto del trabajo une sus mundos, transformándolos en artífices universales y entrelaza sus destinos con los de todos los otros obreros que, a partir de ellos, trabajaron el hierro. Desde el universo de la minería, ellos se dan la mano con toda esa clase de asalariados, esclavizados del tiempo, “su tiempo” vendido. Sin embargo, contradictoriamente, los de hoy se sienten privilegiados por el simple hecho de estar empleados, de tener una libreta firmada y de gozar de algunos derechos que los cambios en el mundo del trabajo aún no consiguieron derribar: secretos de la plusvalía capitalista. Hoy, más que nunca, en ellos se concreta la paradoja de que el trabajo es lo opuesto de la libertad y ninguna libertad es posible sin él, a pesar de todo el discurso académico sobre el fin del trabajo.

¿La conciencia? Para los mineros no es solo una extensión de su visión antagónica con la empresa. No piensan ni se expresan en términos abstractos de relaciones económicas y sociales. Su pensamiento es concreto. En los primeros, el orgullo de ser “leones de la Vale” era nítido. Tenían certeza de que, sin ellos, la economía del país no sería la misma. Pero tanto ayer como hoy es evidente su solidaridad con los compañeros. Solidaridad que proviene del hecho de ser personas reales que trabajan duramente para sobrevivir y viven del fruto de su trabajo. Ayer y hoy oponen, a la racionalidad económica del capital, el raciocinio moral de la justicia, del reconocimiento y de las relaciones de lealtad. Porque todos saben que son explotados. Consideran hasta normal que la empresa lucre sobre sus hombros. Por otro lado, siempre quieren ganar más, crecer y progresar. Desconfían de los jefes así como desconfían de cualquier cambio propuesto por ellos, porque siempre imaginan que es para perjudicarlos, incluso cuando se adhieren por absoluto sentido de conveniencia y oportunidad.

En los primeros tiempos, escondían astutamente el “salto del gato”, aquella “travesura” que podría mejorar de alguna forma la producción, pero que beneficiaría más a sus supervisores que a sí mismos. Al contrario de los que predicaban la expropiación total de su saber, descubrieron que su sabiduría y su arte podrían ser la pieza principal de resistencia a la tiranía del capital. El precioso acervo de conocimientos prácticos adquiridos en la implementación del engranaje, en su ajuste a las condiciones reales de funcionamiento, en las correcciones que exigen a través del tiempo, los llevó a captar en el cotidiano del trabajo, los “secretos” y las “mañas” que los instrumentos solo les revelan a ellos. Pero su saber imprescindible y complementario, arma de resistencia, hoy se tornó acervo de participación. Una participación que la empresa determina, que ellos aprecian, pero de la cual conocen los límites. La valorizan porque pone en acción todas sus potencialidades humanas, antes fragmentadas en la organización del trabajo. Desconfían, porque es capitalizada totalmente a favor de la productividad: para esto, la relación es horizontal; para las demandas y los intereses personales, todo debe continuar subsumido o sometido a los ritos de la burocracia.

Hoy, hasta esto les fue usurpado: dulcemente, por medio de intercambios, o mejor dicho, de formas sutiles de dominación simbólica, su saber va siendo incorporado al patrimonio de la empresa. Antes, se enorgullecían de su trabajo difícil, arduo, peligroso y lo comparaban con el de los “doctores”, cuya producción, para ellos, era despreciable y superflua. Pero, si en el pasado se mostraban tímidos frente a esos mismos doctores que dominaban la lectura y se apropiaban de su saber, hoy, su conocimiento práctico, valorizado por las estrategias participativas, los aproxima a ambos a favor de la competitividad empresarial. Mensuraban su progreso a través de la seguridad del empleo, del buen salario y del ascenso social de sus hijos. Hoy, la lógica flexible los motiva a dedicarse de cuerpo y alma y a valorizarse compitiendo: la seguridad se terminó, los salarios disminuyeron y el horizonte de sus hijos debe ampliarse más allá de los portones de las minas.

Para ellos, la Compañía que antes era una “madre” casi nunca cuestionada continúa siendo el espacio en el cual profundizan su mirada y, a partir del cual, amplían los horizontes: ni madre ni madrastra dicen hoy, simplemente una empresa a la que siguen respetando por su grandeza, por su dinamismo, por su liderazgo y a la que ayudan a construir con la fuerza de su trabajo físico y mental, material e inmaterial. De ella sacan el salario para su sustento. Por la evocación de su nombre, consiguen el respecto, la honra y el reconocimiento de la sociedad, mantienen su propio nombre y su familia. La Vale que siempre marcó su presente y su futuro, creando en ellos un profundo sentimiento de dependencia, continúa imprimiéndoles la cultura de las nuevas costumbres en el mundo del trabajo. Ese sentimiento de pertenencia a la empresa y de estar al día con la flexibilidad productiva traduce, para ellos hoy, la esencia misma de su condición de asalariado.

Los primeros hombres de hierro cultivaron, durante toda su trayectoria, un bello sueño, bello y precario: “La Compañía es nuestra, el yacimiento es nuestro, el ferrocarril es nuestro, el puerto es nuestro. Todo es nuestro”. Esta frase de autoría colectiva, cuya relevancia corresponde a la fuerte inflexión histórica e ideológica

vivenciada por su colectivo, refleja la dulce ilusión que los envolvió y acaloró. Les dio aliento para enfrentar la lluvia, el viento, el polvo, el peso de los instrumentos, la monotonía del trabajo, el ruido ensordecedor de las máquinas y la prepotencia de los jefes.

Hoy, a medida que el tiempo pasa y aumenta la distancia entre ellos y la empresa gigante, las relaciones de tipo “gran familia” se deshacen en la impersonalidad de las medidas de productividad. Resta poco de la fantasía: lo que es “nuestro” no es sinónimo de lo que es “mío”. Descubren que no es más que una figura retórica para enmascarar la explotación. Muchos fueron abandonados en el camino: perdieron sus empleos y sufrieron la sustitución, “sin dolor ni piedad”, de la lógica de la gran familia por la impersonalidad de la urgencia por la ganancia: estaban viejos, rudos y sus habilidades se tornaron dispensables. Otros fueron degradados: continúan trabajando con un estatus inferior, como subempleados de empresas tercerizadas. Y muchos de los que llegan al final de su propia carrera no se reconocen en los cambios, solo intentan conformarse y olvidar. Los ayuda la voz de una autoridad abstracta, superior e indiscutible: los indicadores de productividad, el valor de las acciones, las ganancias de la empresa.

Así, *los hombres de hierro de hoy*, los hombres (y mujeres) flexibles, continúan siendo el sudor, la fuerza de trabajo, el “orgullo” de trabajar, la casa, la familia, los hijos. Sin embargo, la era de la incertidumbre les imprimió un aprendizaje esencial. Tienen la perfecta noción de que, en las actuales circunstancias, es necesario sacarse el peso del rígido metal de sus hombros y mirar el mundo del trabajo con la misma destreza que los patrones tienen para redimensionarlo y reestructurarlo. Saben que necesitan focalizar su mente en las estrictas exigencias de la jornada de trabajo cotidiana. Al mismo tiempo, comprenden que deben hacerla volar hacia afuera, lejos, hacia otros horizontes y hacia otros sueños, proyectando un futuro sin espacios predeterminados. Conocen y dicen, reiteradamente, que es fundamental invertir en la construcción de aquel bien flexible, acumulativo e imponderable que ninguna empresa puede capturar: su crecimiento profesional, su educación tecnológica, sus intereses y su vida social.

Por eso, las metas personales de la gran mayoría, hoy, toman la dirección del perfeccionamiento propio y de la inversión inequívoca en la educación de la mejor calidad posible para sus hijos. Inmersos y conviviendo en el universo actual de las incertidumbres y de las oportunidades, consiguen percibir que el punto de apoyo no puede ser solo el mundo del trabajo. Los ejes son sus habilidades y su desempeño individual y los puntos de equilibrio, el reconocimiento en el trabajo, la vida familiar, la participación en la conquista de los derechos ciudadanos locales y del país.

Con la mirada perdida en el espacio o con el realismo que la experiencia les confirió, estos hombres, ayer y hoy, hablan de un país al que su sudor aporta divisas; hablan de la Compañía, como madre incuestionable o como empresa exitosa; hablan de las sucesivas administraciones, a su juicio, siempre imperfectas. Se sienten ciudadanos, pero no se olvidan de que son asalariados y concluyen: “*La cuerda siempre se corta por el lado más débil... siempre fue así*”.

Por eso, saben que es necesario que, a la par de una fuerte inversión en todas sus potencialidades individuales, deben reconstruir la unión de clase que los hace potentes y fuertes, que hoy más que nunca se dificulta por la ideología de la reestructuración productiva que espera de ellos una individualización colectiva. Pero ¿quién sabe si la expresión del poder colectivo de quienes operan las máquinas y los equipos y participan en la construcción del saber técnico de la era de la información y del conocimiento no será el próximo capítulo de esta historia?

Bibliografia

- Abreu, A.L.V. (1994). *Competitividade e papel da empresa na educação*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Almeida, M.E.T. (1999). Negociando a reforma: a privatização das empresas públicas no Brasil. *Revista Dados*, v.42, n. 3, p. 421-451.
- Alveal, C. (1993). *Os desbravadores: a Petrobrás e a construção do Brasil industrial*. [S.l.]: Anpocs/Re-lume-Dumará.
- Alves, G. (1999). *Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globali-zação*. Londrina: Práxis.
- Alves, G. (2000). *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo.
- Alves, G. (2002). Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da “década neoliberal” (1990-2000). *Revista de Sociologia e Política*, n. 19, p. 71-94.
- Alvim, C. (1980). *Escritos bissextos*. Belo Horizonte: Vega.
- Andrade, C.D. (1933). *Centenário da Vila de Utopia*. Minas Gerais, Belo Horizonte. 7 oct. p. 8.
- Andrade, C.D. (2002). Os Bens e o Sangue, VI. En: *Obras Completas*. Rio de Janeiro: Nova Aguilar. p. 262.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Pau-lo: Boitempo Editorial.
- Araújo, A.M.C. (2001). Globalização e trabalho: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, n. 52, p. 5-44.
- Araújo, A.M.C.; Justo, M.C.; Mello, C.R.D. (2001). Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 16, n. 45, p. 85-112.
- Batista, R.L. (2002). *A educação profissional na década neoliberal: o caso do PLANFOR*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista.
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. New York: Basic Books.
- Berger, P.; Luckman, T. (1976). *A construção social da realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bettelheim, C. (1970). *La planification soviétique*. Paris: Éditions Rivière.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: the factory worker and his industry*. Chicago: The Univer-sity Press.
- Bocayuva, P.C.C.; Veiga, S.M. (1992). *Novo vocabulário político: hegemonia e pluralismo*. Rio de Janei-ro/Petrópolis, RJ: Fase/Vozes.
- Boito Júnior, A. (1999). *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã.
- Bosi, A. (1992). *Dialética da colonização*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Bourdieu, P. (1963). *Travail et travailleur en Algérie: étude sociologique*. Paris: Mouton et Co.
- Bourdieu, P. (1976). *Les modes de domination*. *Actes de la Recherche*. v. 2, n. 2/3, p. 122-133.
- Bourdieu, P. (1981). *La représentation politique*. *Actes de la Recherche*. v. 7, n. 36/37, p. 3-25.
- Braga, T.M.; Ferreira, V.A. (1997). Sociedade, poder e meio ambiente. En: Paula, J.A. (org). *Biodi-versidade, população e economia*. Belo Horizonte: UFMG/ Cedeplar/Ecmvs. p. 469-533.

- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital*. New York: Monthly Review.
- Bright, J.R. (1983). Exige a automatização maiores qualificações? *Revista de Administração de Empresas*. n. 6, p. 103-138.
- Brighton Labour Process Group. (1977). The capitalist labour process. *Capital & Class*. n. 1, p. 3-26.
- Brito, J. (1997). Reestruturação industrial e impactos sobre o emprego: a experiência do setor de equipamentos para telecomunicações. En: Carleial, L.; Valle, R. (orgs). Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil. São Paulo: Hucitec-Abet. p. 243-285.
- Cardoso, A.M. (1999). *Sindicato, trabalhadores e a coqueluche neoliberal: a era Vargas acabou?* Rio de Janeiro: FGV.
- Cardoso, A.M. (2001). *A filiação sindical no Brasil*. *Revista Dados*. v. 44, n. 1, p. 15-52.
- Carone, E. (1973). *A Segunda República: 1930-1937*. São Paulo: Difusão Européia do Livro.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell Editors.
- Castells, R. (1998). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Castro, A.B. (1993). Renegade development: rise and demise of State-led Development in Brazil. En: Smith, W.; Acuña, C.; Gamarra, E. (eds.). *Democracy, markets and structural reforms in Latin America*. Miami: Transaction Publishers. p. 183-214.
- Cerqueira Neto, E.P. (1992). *Paradigmas de qualidade*. Rio de Janeiro: Imagem.
- Chaves, N.M.D. (2002). *Soluções em equipe*. 4a. ed. São Paulo: Instituto de Desenvolvimento Industrial Editor.
- Chesnais, F. (1996). *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã. CHIAVENATO, J.J. (1981). O negro no Brasil. São Paulo: Editora Brasil.
- Collor, L. (1991). *Origens da Legislação Trabalhista Brasileira*. Porto Alegre: Fundação Pedro Couto e Silva.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1967). *Relatório institucional anual*. Rio de Janeiro: CVRD.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1976). *O Jornal da Vale*. n. 36.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1982). *Companhia Vale do Rio Doce: 40 anos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1984). *Conjunto de Relatórios da Diretoria e Relatórios Anuais: 1943-1983*. Rio de Janeiro.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1986). *Coordenação de Meio Ambiente: Estudo de impacto ambiental e desenvolvimento sócio-econômico ao longo da Estrada de Ferro Carajás*. [S.l.]: CVRD. p. 653-668. Relatório Interno.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (1992). *Companhia Vale do Rio Doce: 50 anos de história*. Rio de Janeiro: Riex.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (2001). *Institucional*. Rio de Janeiro.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (2002). *Jornal Vale Notícias*. v.2, n.25.
- Companhia Vale Do Rio Doce. (2003). *Divulgação de Resultados de 2002*. Acesso 19 may 2003. Disponible en: <http://www.cvrdr.br>.
- Comte, A. (1980). *Curso de filosofia positiva*. São Paulo: Editora Abril. (Coleção Os Pensadores).
- Coriat, B. (1980). *Transferência de técnica, divisão de trabalho e política da mão de obra*. São Paulo: USP. (Mimeo).

- Coriat, B. (1988). Automação programável: novas formas e conceitos de organização da produção. En: Schimtz, H.; Carvalho, R.Q. (orgs). *Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional*. São Paulo: Hucitec.
- Costa, G.M. (1979). *Processo de formação do espaço das cidades monoindustriais: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Cunha, P.V. (1979). Organização dos mercados de trabalho: três conceitos alternativos. *Revista de Administração de Empresas*. v.19, n.1, p. 29-46.
- Diniz, C.C. (1981). *Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira*. Belo Horizonte: UFMG/PROED.
- Diniz, E. (1978). *Empresário, Estado e capitalismo no Brasil: 1930-1945*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Diocese de Itabira/Ceris. (1980). *Condições sociais da população trabalhadora residente em Bairros Populares da Diocese de Itabira*. Rio de Janeiro: CERIS.
- Dutra, E.F. (1997). *O ardil autoritário: imaginário político no Brasil dos anos 30*. Belo Horizonte/Rio de Janeiro: UFMG/UFRJ.
- Dutra, P.P.A. (1991). *Controle de empresas estatais: uma proposta de mudança*. São Paulo: Saraiva.
- Edwards, T. (1998). *Multinational companies and the diffusion of employment practices. A survey of the literature. Warwick Papers in Industrial Relations*. n. 61.
- Engels, F. (1950). *Anti-Düring*. Paris: Editions Sociales.
- Eschwege, W.L.V. (1948). *Pluto Brasilensis*. São Paulo: CEN. (Coleção Brasileira, 2).
- Farias, H.J.B. (1986). *A experiência operária nos anos de resistência: a oposição metalúrgica de São Paulo e a dinâmica do movimento operário (1964-1978)*. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- Fayol, H. (1975). *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, R.C. (1994). *Privado, porém público: o terceiro setor na América Latina*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- Ferreira, V.A. (1995). *Desenvolvimento municipal, mineração e meio ambiente: o caso da CVRD em Itabira*. Monografia (Conclusão de Curso de Ciências Econômicas). Escola de Economia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Ford, H. (1964). *Minha filosofia na indústria*. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos.
- Foucault, M. (1977). *Vigiar e Punir*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Fundação João Pinheiro (FJP). (1981). *Itabira e a política de recursos minerais*. Belo Horizonte: FJP.
- Gans, J.R.O. (1972). *Le Mouvement Social*. Paris, n. 60, p. 25-35.
- Giannotti, V.; Neto, S. (1990). *CUT por dentro e por fora*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Goldmann, L. (1979). *Dialética e cultura*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gomes, A.M.C. (1979). *Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil (1917-1937)*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Gomes, A.M.C. (1988). *A invenção do trabalhismo*. São Paulo: Editora Vértica.
- Gorz, A. (1974). Divisão do trabalho, hierarquia e luta de classes. En: Marglin, S. et al. *Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista*. Portugal: Publicações Escorpião. p.167-215. (Cadernos O Homem e a Sociedade).
- Gramsci, A. (1971). Americanism and fordism. En: Hoare, Q.; Smith, N. (orgs.) *Selections from the prison notebooks*. London: Lawrence and Wishart Editors. p. 277-318.
- Gramsci, A. (1978). *Maquiavel, a política e o Estado moderno*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

- Grossi, Y.S. (1981). *Mina de Morro Velho: a extração do homem*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Guillerm, A.; Bourdet, Y. (1976). *Auto-gestão: uma mudança radical*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Guimarães, A.P. (1961). *Itaboraí, a cidade e o minério*. Belo Horizonte: UFMG.
- Harvey, D. (1982). *O trabalho, o capital e o conflito de classes em torno do ambiente construído nas sociedades capitalistas avançadas*. Espaço e Debates. n. 6, p. 18-35.
- Harvey, D. (2001). *A condição pós-moderna. 10a ed.* São Paulo: Editora Loyola.
- Hoggart, R. (1973). *Utilizações da cultura*. Lisboa: Presença. v. 1.
- Hymen, S. (1981). *A corporação multinacional e a divisão internacional do trabalho*. Rio de Janeiro: CET/ UFRJ. (Mimeo).
- Il Manifesto. (1974). Divisão do trabalho na empresa e técnica de poder. En: Marglin, S. et al. *Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista*. Portugal: Publicações Escorpião. p. 133-167.
- Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística (IBGE). (2003). *Índices de Desenvolvimento Humano Municipal* (1991 e 2000). Acesso 17 sep 2003. Disponible en: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>
- Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. (1959). *Enciclopédia dos municípios brasileiros*. Rio de Janeiro: IBGE. v. 25.
- Instituto De Desenvolvimento Genercial (INDG). (2003). *Circulo de controle de qualidade*. Acesso 3 sep 2003. Disponible en: <http://www.indg.com.br>.
- Kliass, P. (1994). *État et privatisation: aspects du rééquilibrage entre le secteur public et privé au Brésil*. Dissertação (Mestrado). Université Paris X, Nanterre.
- Kumar, K. (1995). *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Landim, L. (1988). *As organizações não-governamentais no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER.
- Landim, L. (1993). *Para além do mercado e do estado?: filantropia e cidadania no Brasil*. Rio de Janeiro: ISER.
- Leite Lopes, J.S. (1976). *Vapor do diabo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Leite Lopes, J.S. et al. (1981). *Mudança social no Nordeste*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Linhart, R. (1978). *Évolution du procès de travail et lutte de classe: Colloque de Dourdan*. Paris: Galiléé.
- Linhart, R. (1980). *L'organisation du travail industriel*. Rio de Janeiro: CET/UFRJ. (Mimeo).
- Lojkine, J. (1981). *O Estado capitalista e a questão urbana: novas direções*. Rio de Janeiro: Martins Fontes.
- Luxemburgo, R. (1974). *Greve de massas, partido e sindicatos*. Portugal: Edições Centelha.
- Manfredi, S.M. (1983). *Educação em sindicatos: quem disse que a gente não sabe*. Tese (Doutorado). Departamento de Sociologia e Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Marglin, S. (1974). Origens e funções do parcelamento das tarefas. En: Marglin, S. et al. *Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista*. Portugal: Publicações Escorpião. p. 5-53.
- Maronni, A. (1982). *A estratégia da recusa: análise das greves de maio de 1978*. São Paulo: Brasiliense.
- Martins, L. (1985). *Estado capitalista e burocracia no Brasil pós 64*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Marx, K. (1971). Da manufatura à máquina automática. En: O Capital. *Livro 1, seção 4*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira.
- Marx, K. (1974). *Salário, preço e lucro*. Portugal: Publicações Escorpião.

- Marx, K. (1978). *O Capital. Livro 1*. São Paulo. Ciências Humanas. cap. 6.
- Marx, K.; Engels, F. (1984). *Ideologia Alemã*. São Paulo: Hucitec.
- Mattoso, J.E. (1995). *A desordem do trabalho*. São Paulo: Scritta.
- Mello, E.M.R. (2000). *Mineração de ferro e enclave: estudo do caso da CVRD em Itabira*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.
- Menezes, C.M.; SARTI, I. (1981). *CONCLAT 1981: a melhor expressão do movimento sindical brasileiro*. Rio de Janeiro: ILDES.
- Metabase. (1989). *Os trabalhadores da Vale fazem história*. O Metabase. 20 mar.
- Minayo, M.C.S. (1986). *Os homens de ferro: estudo etnográfico sobre os trabalhadores da Vale do Rio Doce em Itabira*. Rio de Janeiro: Dois Pontos.
- Minayo, M.C.S. (1987). *Os construtores da cidade: etnografia dos trabalhadores da construção civil*. Rio de Janeiro: Fase.
- Minayo, M.C.S. (1997). *El desafío del conocimiento: Investigación cualitativa en salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Moisés, J.A. (1982). *Lições de liberdade e de opressão: o novo sindicalismo e a política*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Moura, M.P.C. (2001). *Greve de 1989: emergência do movimento operário e sindical em Itabira*. Monografia (Habilitação em História). Faculdade de Ciências Humanas de Itabira, Minas Gerais.
- Moya, M. (1998). *As privatizações e o Poder Legislativo no Brasil*. São Paulo: Universidade de São Paulo/Departamento de Ciência Política. Relatório final de Iniciação Científica.
- Murard, L.; Zylberman, P. (1980). *Le petit travailleur infatigable*. Paris: Editions Maspero.
- Nunes, E. (1997). *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- Ohmae, K. (1990). *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. London: Harper Collins Business.
- Oliveira Andrade, S.C. (1984). Dependência econômica do município à atividade mineradora. En: *Encontro Nacional das Cidades Mineradoras*. Itabira.
- Ostamo, A.; Lahelma, E.; Lönnqvista, J. (2001). Transitions of employment status among suicide attempters during a severe economic recession. *Social Science and Medicine*. n. 52, p. 1741-1750.
- Pereira, L.C.B. (1997). Política e insulamento burocrático no Brasil. En: Nunes, E. *A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático*. Rio de Janeiro: J. Zahar. p. 11-14.
- Pignon, D.; Querzola, J. (1974). Democracia e autoritarismo na produção. En: Marglin, S. et al. *Divisão social do trabalho, ciência, técnica e modo de produção capitalista*. Portugal: Publicações Escorpião. p. 55-111.
- Pimenta, D.J. (1950). *O minério de ferro na economia nacional*. Rio de Janeiro: Aurora.
- Pimenta, D.J. (1981). *A Companhia Vale do Rio Doce e sua História*. Belo Horizonte: Veja.
- Pinheiro, A.C.; Giambiagi, F. (1992). As empresas estatais e o programa do governo Collor. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. v. 22, n. 2, p. 241-288.
- Piore, M.J.; Sabel, C.F. (1984). *The secondindustrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.
- Piquet, R. (1998). *Cidade-empresa: presença na paisagem urbana brasileira*. Rio de Janeiro: J. Zahar.
- PNUD/IPEA/FJP/IBGE. (1998). *Desenvolvimento humano e condições de vida: indicadores brasileiros*. Brasília: PNUD.

- Prado Junior, C. (1973). *História Econômica do Brasil*. 16ª ed. São Paulo: Brasiliense.
- Prefeitura de Itabira, Serviços de Abastecimento de Água e Esgoto (SAAE). (2001). *Dados de 2001*. Itabira: SAAE.
- Pritchard, E.E. (1978). *Os nuer*. São Paulo: Perspectiva.
- Rodrigues, J.A. (1968). *Sindicato e desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: DIFEL.
- Rodrigues, L.M. (1991). *O sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Rodrigues, L.M. (1999). *Destino do sindicalismo*. São Paulo: Edusp.
- Rodrigues, L.M. (1968). Classe operária e sindicalismo no Brasil. En: Rodrigues, L.M.; (org.). *Sindicalismo e sociedade*. São Paulo: Difusão Européia do Livro. p. 339-360.
- Rowland, R. (1974). Classe operária e estado de compromisso: origens estruturais da legislação trabalhista e sindical. *Estudos do CEBRAP*. n. 9, p. 5-40.
- Saint-Hillaire, A. (1974). Itabira do Mato Dentro: Jornada de Itabira a Vila do Príncipe. En: *Viagem pelas províncias do Rio de Janeiro e de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Livraria Itatiaia. p. 127-141.
- Salgado, M.U.C. (1984). *Os determinantes das funções das unidades de treinamento na siderurgia*. Belo Horizonte: UFMG.
- Santos, B.S. (1998). *Um diagnóstico do Terceiro Setor no mundo. Congresso Internacional sobre Reforma do Estado no Ocidente*. Brasília, DF: MARE. (Mimeo).
- Santos, M.; Silveira, M.L. (2001). *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. São Paulo: Editora Record. 2001.
- Sartre, J.P. (1970). Sur la conscience et la liberté. *Le Nouvel Observateur*. 28 ene. p. 8.
- Silva, L.I. (1978). Cara a cara. *Petrópolis*. v. 1, n. 2, p. 54-66. Entrevista.
- Silva, M.G.S. (2002). *A terceira Itabira: os espaços político, econômico, social e a questão ambiental*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Soares, G.A.D. (1967). A nova industrialização e o sistema político brasileiro. *Revista Dados*. n. 2/3, p. 46-56.
- Sorj, B. (1980). O Processo de trabalho como dominação. *Revista Mexicana de Sociologia*. v. 42, n. 4.
- Souza, M.R.G. (2003). *Urbanização e produção social de conflitos em Itabira: dominação e exploração na e pela (des)construção do espaço urbano, o caso de Vila Paciência*. Dissertação (Mestrado). Instituto de Geociências, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Stein, S.J. (1979). *Origens e evolução da indústria têxtil no Brasil: 1850-1950*. Rio de Janeiro: Campus.
- Superti, E. (2003). O positivismo e a questão social no Brasil: reflexões sobre a presença de ideais positivistas no debates obreiras leis do trabalho. *Revista Eletrônica da UNESC*. v. 1.
- Sussekind, A.; Maranhão, D.; Vianna, J.S. (1966). *Instituições de direito do trabalho*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos.
- Tauille, J.R. (2001). *Para reconstruir o Brasil contemporâneo: trabalho, tecnologia e acumulação*. São Paulo: Contraponto, 2001.
- Taylor, F.W. (1963). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.
- Thompson, E.P. (1968). *The making of the English working class*. England: Penguin Books.
- Thompson, E.P. (1971). *The moral economy of the English crowd in the eighteenth century*. Past and Present. n. 50, p. 76-136.
- Toffler, A. (1970). *Future shock*. New York: Random House.

- Toni, F. (2001). Novos rumos e possibilidades para os estudos dos movimentos sociais. *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*. n. 52, p. 79-104.
- Trempé, R. (1971). *Le mineurs de carmaux: 1838 a 1914*. Paris: Éditions Ouvrières.
- Turner, A.N.; Lawrence, P.R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University.
- Umbrel, F. (1979). La vespa roja de Pepe Blanco. *El País*. 14 mar, p. 21.
- Vargas, G. (1938). *A nova política do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olímpio.
- Vargas, N. (1979). *A organização do trabalho e capital: um estudo da construção habitacional*. Tese (Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Engenharia de Produção. Rio de Janeiro.
- Velasco JR., L. (1997). A economia política das políticas públicas: fatores que favorecem as privatizações no período 1985/94. *Textos para Discussão*. n. 54.
- Verret, M. (1972). *Sur la culture ouvrière*. La Pensée. n. 163.
- Vianna, L.W. (1974). Sistema liberal e direito do trabalho. *Estudos do CEBRAP*. n. 7, p. 113-151.
- Vianna, L.W. (1976). *Liberalismo e sindicato no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Vianna, L.W. (1983). *A classe operária e a abertura*. São Paulo: Cerifa.
- Vita, C.C.P. (2002). A consolidação imaginária: debate estratégico e imaginário social na consolidação das leis do trabalho. *Revista da Esmape*. v. 7, n. 15, p. 173-190.
- Waddington, J. (1999). Situating labour within the globalization debate. En: Waddington, J. (org). *Globalization and patterns of labour resistance*. London: Mansell.
- Weber, M. (1967). *Conceito e categorias de cidade: o fenômeno urbano*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weffort, F. (1980). *O populismo na política brasileira*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Weil, S. (1969). *Expérience de la vie d'usine: la condition ouvrière*. Paris: Gallimard.
- Wright Mills, C. (1971). *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Zanetti, L. (1995). *O novo sindicalismo brasileiro: características, impasses e desafios*. Rio de Janeiro: Fase.
- Zola, E. (1981). *Germinal*. Rio de Janeiro: Abril.

En 1946, el médico pernambucano Josué de Castro publicaba en Brasil el libro *Geografía del hambre: el dilema brasileño ¿pan o acero?* Más de medio siglo después, *De hierro y flexibles* de María Cecília de Souza Minayo nos trae la reflexión sobre las consecuencias de optar por el acero, al describirnos el proceso de trabajo que enfrentaron los mineros de Itabira desde 1942 a 1997 en una empresa estatal, que luego fue privatizada.

Tal como menciona la autora, "la saga del pasado y del presente legitima a los mineros de hierro de la Compañía Vale do Rio Doce en Itabira como portadores de una experiencia particular, específica y universal de la clase trabajadora brasileña, construida sobre la fuerza y la rigidez del hierro y la flexibilidad e inseguridad de la experiencia competitiva".

A partir del método etnográfico y con una excelente escritura, Minayo consigue atraparnos en la lectura del texto casi como si estuviésemos leyendo una novela, en la que además de contarnos la historia, nos va enseñando método y teoría, y la relación entre ambos para construir una investigación que distingue a esta colección Cuadernos del ISCo.

El trabajo de campo nos revela las consecuencias del neoliberalismo y la flexibilización laboral que se expresan en el relato de los trabajadores. El texto claro y de alto rigor académico no escapa a la jerga del trabajador minero que está presente de manera continua y que se trató de respetar en la traducción.

Así como Josué de Castro en 1946 impactó al mundo al describir el hambre en Brasil, entendemos que esta mujer nacida en Minas Gerais y, por lo tanto, "minera", aporta una obra de referencia internacional sobre las relaciones entre salud y trabajo. Tanto Josué de Castro como María Cecília de Souza Minayo nos demuestran que se puede hacer ciencia desde el sur, tomando objetos malditos para las ciencias dominantes, como el hambre y el trabajo.

Hugo Spinelli

Director científico de Cuadernos del ISCo

ISBN 978-987-8926-41-4

