REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E CONTROLE DO TRABALHO
O CASO DO SETOR DE TABACO EM UBERLÂNDIA/MG

Fabiane Santana Previtalli[1]

Andréia Farina de Faria[2]

Resumo

O presente artigo discute a introdução do trabalho em grupo no setor de tabaco buscando-se verificar até que ponto esta nova forma de organização do processo de trabalho vem implicando em maior autonomia do trabalhador no chão de fábrica e revertendo a extrema divisão entre concepção e execução do trabalho, pilar do padrão de acumulação taylorista-fordista ou se, ao contrário, potencializa, através de novos mecanismos, o controle do capital sobre o trabalho. A pesquisa está sendo realizada em uma unidade produtiva do setor de tabaco localizada em Uberlândia/MG, Brasil, analisando-se o período: 1995 - 2006. Desta forma, busca-se apreender, a partir das particularidades do setor, algumas dimensões da organização sociotécnica do trabalho, em um contexto econômico, social e político marcado pela mundialização do capital e pela difusão de políticas de corte neoliberal que afetam fortemente a classe trabalhadora.

Palavras-chave

Reestruturação produtiva, relações interfirmas, organização do trabalho, processo de trabalho

Abstract

The present article argues the introduction of the team work in the tobacco sector and aims to verify until point this new form until point this new form of organization at local place come implying in bigger autonomy of the worker and changing the extreme division between conception and execution of the work. The case study is in a factory of the sector of tobacco located in Uberlândia/MG, Brazil, analyzing the period: 1995 - 2006. In such a way, one searches to apprehend, from the particular of the sector of tobacco, some dimensions of the socio-technical organization of the work, in a economic context social and politician marked for the globalization of the capital and the diffusion of politics of neoliberal are affecting the labor class.

---

[1] Professora da Universidade Federal de Uberlândia – UFU/MG. Departamento de Ciências Sociais – DECIS. Coordenadora Geral do GTES – Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Sociedade no interior do qual esta pesquisa foi conduzida.

[2] Graduanda do Curso de Ciencias Sociais. Pesquisadora nível Iniciação Científica: PIBIC/UFU/2006-2007.

Key word

Productive restructuring, work organization, timework, interfirms relations

1 – Introdução

Durante as últimas décadas do século XX e inicio do século XXI as economias capitalistas desenvolvidas e em desenvolvimento vêm sofrendo profundas transformações que estão associadas, por um lado, a um processo de reestruturação das formas de organização do capital a nível internacional, sob a égide do ideário neoliberal e por outro lado, à introdução de um conjunto de inovações técnicas e/ou organizacionais, as novas tecnologias de informação (NTI) ao longo das mais diversas cadeias produtivas.

A reestruturação produtiva das empresas, envolvendo as estratégias de focalização, terceirização e subcontratação, bem como da realocação geográfica, que inclui desterritorialização e reterritorialização da produção e dos serviços, impõe uma nova dinâmica na concorrência intercapitalista mundializada na medida em que estabelece um novo padrão de relações interfirmas. Este, por sua vez, mescla coordenação e controle ao longo da cadeia produtiva resultando em novos padrões de especialização na economia mundial e em divisões do trabalho também diversas (Gitahy, et al, 1997). Dessa forma, as empresas passam a se utilizar de vantagens competitivas presentes em cada pais e região, integrando, sempre de forma desigual, ou simplesmente excluindo esses países ou regiões do mercado global.

Assim, sob a ótica do capital, cujo objetivo principal é a sua própria valorização, verifica-se um intenso processo de reorganização da produção e do trabalho com vistas à obtenção de maior flexibilidade[3] e de elevação da produtividade, que vem afetando profundamente a classe trabalhadora, implicando em mudanças na composição da força de trabalho, no volume e na estrutura do emprego, nas habilidades e qualificações requeridas, bem como nos padrões de gestão no local de trabalho. O que se observa no capitalismo da

[3] Atkinson (1985) sugere o conceito de firma flexível, na qual novas formas de trabalho estão emergindo e quebrando com o convencional, unitário e hierárquico mercado de trabalho dominante. A análise do autor centra-se na questão do trabalho e responde adequadamente às mudanças engendradas pelas empresas e suas implicações sobre a classe trabalhadora. Para o autor, as mudanças pretendem assegurar grande flexibilidade da força de trabalho no âmbito da atividade econômica (flexibilidade numérica) e da natureza da atividade (flexibilidade funcional). A firma flexível é aquela onde a flexibilidade funcional é obtida dentro do grupo central da força de trabalho mudando uma série de recompensas, tais como condições de trabalho e segurança do emprego. Já a flexibilidade numérica é obtida através do uso de trabalho periférico o qual experimenta condições inferiores como as precárias condições de segurança no trabalho, sendo um trabalho temporário e/ou casual e subcontratado. Cumpre ressaltar que o uso do trabalho periférico pode ser ajustado de forma relativamente fácil e com rapidez de acordo com as indicações das condições do mercado.

era informacional é uma complexa e contraditória relação no mundo do trabalho, havendo uma qualitativa e quantitativa alteração das formas e mecanismos do controle e exploração do trabalho para a extração do mais valor.

O conjunto das mudanças está contribuindo para a construção de uma nova forma de racionalização que se caracteriza, por um lado, pela regressão das estruturas de controle repressivas, típicas do taylorismo-fordismo e por outro lado, pela introdução de novos métodos, especialmente aqueles associados ao toyotismo e às NTI, em que predominam a polivalência e a gestão participativa, o que possibilita a reversão da tendência à extrema separação entre concepção e execução do trabalho na medida em que a empresa desenvolva uma nova política de gestão capaz de envolver e comprometer o trabalhador e induzi-lo a assumir uma nova postura no processo de trabalho (Gitahy & Bresciani, 1998; Bresciani, 2001; Furtado, 2004)

Cumpre dizer ainda que esse cenário vem criando dificuldades para a ação dos sindicatos, reduzindo seu poder de representação junto à classe trabalhadora e, ao mesmo tempo, exigindo novas formas de articulação que viabilizem a incorporação, organização e representação dos novos segmentos (Ramalho, 1998; Fairbrother, 2000).

2 - A Reestruturação Produtiva no Brasil e Mudanças no Mundo do Trabalho a partir dos Anos 90

A década de 80 no Brasil foi marcada por um amplo processo de adaptação e imitação dos métodos japoneses pelas empresas ocidentais. O chamado modelo japonês (Hirata, 1993) ou toyotismo cujos elementos proporcionam maior controle sobre o fluxo do processo de trabalho, sobre o processo de trabalho sobre o movimento sindical, emergiu para as empresas ocidentais como um "receituário" a fim de promover a recuperação da crise do capitalismo. Nesse momento as palavras de ordem nas empresas passaram a ser qualidade e flexibilidade. Inicialmente as empresas adotaram algumas técnicas isoladas e seletivas, voltadas para o controle do processo de trabalho, visando à otimização do processo de produção, redução dos chamados desperdícios e maior envolvimento do trabalhador. As técnicas mais introduzidas pelas empresas foram: os Grupos de Controle da Qualidade (CCQs), os gráficos de Controle Estatístico de Processo (CEP) e o *Just-in-Time* (JIT) interno (Alves, 2000). Cumpre dizer, que com o fracasso de muitos desses programas, particularmente os que visavam o envolvimento do trabalhador, as empresas

começaram a adotar uma prática mais sistêmica no processo de reestruturação (Abreu, et al, 1998; Previtalli, 2006a e b).

Durante a década de 90, as empresas intensificaram o processo de reestruturação produtiva através da introdução de dois tipos de inovação, quais sejam: (a) inovações técnicas, envolvendo mudança de *lay-out*, introdução de robôs e sistemas CAD/CAM e (b) inovações organizacionais, envolvendo desverticalização e redução de níveis hierárquicos, formação de mini-fábricas, ilhas ou células de produção e introdução do trabalho multifuncional e em grupos (Gitahy & Bresciani, 1998; Abreu et al, 1998; Previtalli, 2002 e 2006a e b). As empresas passaram também a desenvolver uma nova relação interfirmas ao longo da cadeia produtiva, cujas características principais foram: (a) desverticalização da estrutura da empresa, (b) focalização, (c) terceirização e subcontratação, (d) realocação de unidades produtivas para estado e/ou regiões mais atrativas e (e) intensificação das políticas de internacionalização. Esse conjunto de fatores contribuiu para o crescimento da produção, do faturamento, da produtividade e dos investimentos ao longo da década, ao mesmo tempo em que se observou a redução dos níveis de emprego de forma generalizada em diversos setores econômicos (Pochmann, 2006).

Nesse sentido, um dos fatores mais importante para o bom desempenho das empresas esteve relacionado aos investimentos em inovações técnicas e/ou organizacionais, associados às estratégias de desverticalização, terceirização e realocação geográfica de unidades produtivas para regiões que apresentassem maiores vantagens competitivas, tais como os incentivos fiscais oferecidos pelos governos estaduais e/ou federais. Outro fator de estimulo para a realocação geográfica das empresas foi a possibilidade de acesso a uma força de trabalho mais barata, com menor grau de mobilização.

Ao mesmo tempo em que as empresas intensificaram as estratégias de terceirização e subcontratação, ocorreu a introdução e difusão dos novos programas de organização e controle no local de trabalho, associados às NTI, que buscam potencializar o comprometimento e participação do trabalhador de chão de fábrica na forma de sugestões e projetos sobre o sistema produtivo no dia-a-dia no local de trabalho. A mudança não significa que as formas de controle do trabalho na fábrica deixaram de estar presentes, mas sim que assumiram outras características, mais subjetivas. Ao invés do capataz do período da revolução industrial, ou do supervisor do taylorismo que exerciam uma forma de controle externo (Bravermann, 1979), com a organização flexível do processo produtivo é o próprio trabalhador que se auto-controla, incorporando os objetivos do capital e

buscando alcançar as metas de produção por ele impostas no interior das equipes de trabalho, onde cada trabalhador exerce uma vigilância direta sobre si mesmo e seus pares (Pollert, 1996; Sewell, 1998), tornando o controle internalizado e despersonalizado.

Assim, observamos a construção de uma nova forma de racionalização do processo de trabalho que potencializa o controle e a vigilância no local de trabalho e impõem aos trabalhadores um intenso e cuidadoso monitoramento por meio das análises constantes de índices de produtividade, de desempenho, de satisfação, de metas. Embora as novas estruturas de controle sejam apresentadas sob a celebração da qualificação do trabalhador e de sua maior inserção intelectual no processo, na verdade, começa a ser construído um novo padrão de organização e controle do trabalho que busca assegurar a disciplina e o comprometimento do trabalhador no local de trabalho e também fora dele (Antunes, 2005 e 2006).

2.1 – O Setor de Tabaco no Brasil

Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Fumo (Abifumo), existem aproximadamente 35 indústrias de fumo no Brasil, 16 delas associadas à entidade. Nos anos 90 o país vem liderando o *ranking* mundial de exportação de tabaco, sendo o terceiro produtor mundial. O país produz anualmente 550 mil toneladas de fumo; destas, 435 mil toneladas vão para o mercado externo, restando 115 mil toneladas para consumo interno. Em volume exportado atinge US$ 1 bilhão/ano, equivalente a 2% das exportações brasileiras. O setor possui ainda significativo potencial de geração de empregos, aproximadamente 2,5 milhões de empregos, sendo 800 mil diretos[4]. Na safra de 2005/06 foram empregados 2.450.000 trabalhadores, sendo 35.0000 (1,4%) trabalhadores diretos com carteira assinada (registrados) na indústria. A grande maioria dos empregos diretos no setor se encontra na lavoura 965.000 (39,4%)[5]. A fumicultura caracteriza-se por ser um agronegócio, envolvendo de forma coordenada a agricultura e a indústria e, seguindo as tendências gerais de reestruturação produtiva no Brasil (Abreu, 2000; Previtalli, 2005 e 2006a e b), apresenta mudanças em suas formas de organização interna e nas relações interfirmas ao longo de sua cadeia produtiva.

Ao longo da pesquisa, verificamos o surgimento de novas formas de flexibilização do trabalho, que atingem desde as primeiras relações de produção decorrentes do início da

---

[4] http//www.istoe/dinheiro - Maio, 2002).

[5] Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2005).

cadeia produtiva, até as relações de produção de chão de fábrica na manufatura do fumo. A partir dos resultados obtidos até então neste estudo, podemos afirmar que as formas de organização e controle do trabalho estão se apresentando cada vez mais elaboradas pelo capital, potencializando as formas de exploração do trabalho assalariado no setor.

No ramo de fabricação de cigarros, a Empresa analisada constitui um dos cinco maiores grupos econômicos brasileiros, sendo subsidiária do grupo *British American Tobacco*, o segundo maior do mundo no mercado de tabaco, operando em aproximadamente 180 países. Ela foi undada em 25 de abril de 1903 e atua em toda a produção desde a produção agrícola do fumo, passando pela fabricação e distribuição do produto cigarro tendo, portanto, um nível bastante acentuado de verticalização naquilo que define como seu *core business* e terceirizando atividades consideradas complementares. Vale dizer que a empresa gera aproximadamente 5 mil empregos diretos e 380 mil empregos indiretos, ao longo da cadeia produtiva. Em 2003 a empresa teve um faturamento de US$ 6,8 bilhões. Ela detém 60,4% de participação no mercado total brasileiro com cerca de 78 bilhões de unidades de cigarros comercializadas no ano de 2006. Ela é responsável pelo processamento de 3,6% da produção mundial de fumo, posicionando-se entre os três maiores exportadores do Brasil, com cerca de 5,6% do comércio mundial, vendendo para aproximadamente 50 países, em 5 continentes. Possui duas unidades produtivas no Brasil, em Cachoeirinha (RS) e em Uberlândia (MG).

2.1.1 – Organização e Controle na Unidade Produtiva de Uberlândia/MG

A unidade produtiva localizada em Uberlândia foi fundada em 28 de fevereiro de 1978. Atualmente produz aproximadamente 65 bilhões de cigarros/ano, sendo a maior fábrica do segmento em toda a América Latina. Sua localização é estratégica, no Triângulo Mineiro, entre os maiores mercados brasileiros. A fábrica foi a primeira unidade industrial de grande capacidade de produção da Empresa, com uma área construída de 150 mil metros quadrados em um terreno de 872 mil metros quadrados.

O processo de trabalho é composto por 4 linhas de produção em função das matérias-primas, quais sejam: fumo normal, fumo de torrefação, talo longo e talo curto que, ao final do processo, sofrem uma mixagem constituindo a base das diferentes marcas de cigarro (Figura 1). A folha de fumo é separada nas usinas, de modo que o

processamento transforma os fardos[6] que chegam à fábrica, distinguindo-se as folhas em Fumo Virgínia (seco em estufa) e Fumo Burley (seco ao ar livre), respectivamente denominam-se os fardos. Todo o processamento do fumo é marcado pelo constante controle de umidade e temperatura. O rígido controle das variações de umidade e temperatura tem como principal objetivo evitar que a matéria-prima seja desperdiçada ou não chegue nas condições ideais de processamento, ocasionando maior desgaste das máquinas e estragos financeiros. A variação de custo dos cigarros produzidos encontram-se em consonância com a quantidade da principal matéria-prima utilizada (folha de fumo). Dessa forma, quanto mais *mixado* o cigarro, menor o preço final, pois as adições (talo, essências, extratos) possuem menores custos. A produção semanal é determinada pela *célula,* que define marca e quantidade de cigarros produzidos. Esse processo decisório envolve questões de ordem externa, como a demanda do mercado, por exemplo. Encontram-se nas células analistas de processos, técnicos eletrônicos, e coordenador.

[6] Cada fardo tem 200kg.

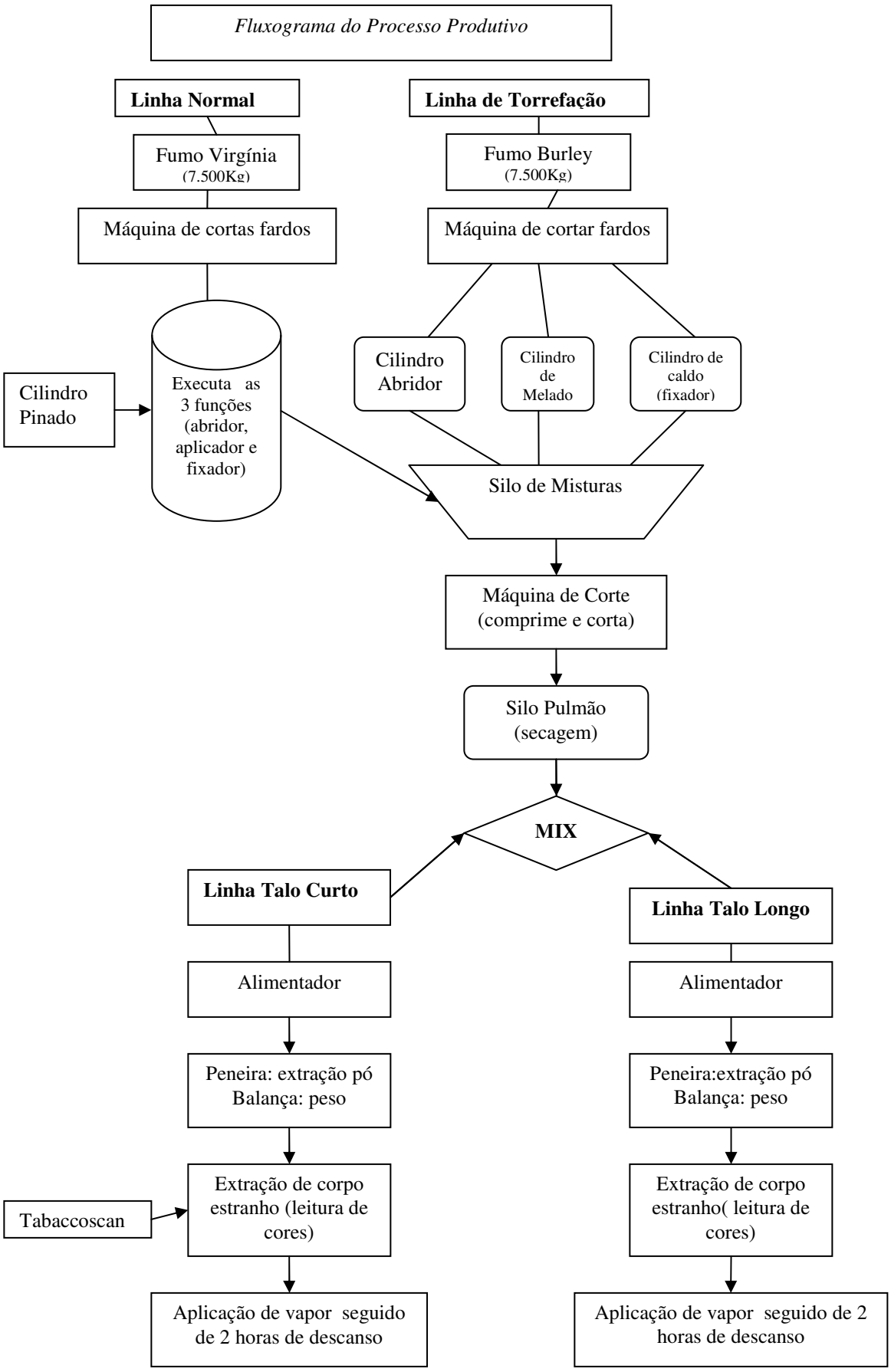
Fluxograma do Processo Produtivo
Linha Normal
Linha de Torrefação
Fumo Virgínia
(7.500Kg)
Fumo Burley
(7.500Kg)
Máquina de cortas fardos
Máquina de cortar fardos
Cilindro Pinado
Executa as 3 funções (abridor, aplicador e fixador)
Cilindro Abridor
Cilindro de Melado
Cilindro de caldo (fixador)
Silo de Misturas
Máquina de Corte (comprime e corta)
Silo Pulmão (secagem)
MIX
Linha Talo Curto
Linha Talo Longo
Alimentador
Alimentador
Peneira: extração pó
Balança: peso
Peneira:extração pó
Balança: peso
Tabaccoscan
Extração de corpo estranho (leitura de cores)
Extração de corpo estranho(leitura de cores)
Aplicação de vapor seguido de 2 horas de descanso
Aplicação de vapor seguido de 2 horas de descanso

Figura 1: Fluxograma do Processo Produtivo
Fonte: Elaborado a partir das entrevistas

Na década de 2000 a unidade produtiva intensifica seu processo de reestrururação produtiva, implementando programas que visam assegurar a qualidade do processo e auferir maior flexibilidade. O *lay-out* passou a funcionar de maneira celular, organizando-se em mini-fábricas que, por sua vez, estruturou-se em quatro comitês, quais sejam: comitê de produção, comitê de RH, comitê de qualidade e comitê de custos. Cada comitê realiza uma série de atividades de acordo com suas funções. Periodicamente são executadas as tarefas específicas de cada um, visando, através de atividades próprias dos mesmos atingirem seus objetivos internos, diretamente relacionados ao funcionamento e administração das mini-fábricas e corporativamente ao funcionamento geral da empresa.

Assim, é possível observar como um dos objetivos a serem atingidos pela reestruturação, o alcance da autonomia internamente a mini-fábrica, conferindo por outro lado, um novo papel à gerência dentro da empresa, referente à liderança (*coaching)* e desenvolvimento das equipes. Nesse aspecto, as mudanças observadas resultam em maior sobrecarga para os trabalhadores, já que os mesmos assumem as tarefas antes tidas como gerenciais sem a contrapartida salarial. O trabalho organizado em equipes atinge, desde a organização de horários de folgas até a resolução de problemas na produção. Além do mais, a produção em células exige a polivalência do trabalhador, já que as máquinas são agrupadas por etapas de produção e não por semelhanças de funcionalidade. Dessa forma, resta à nova gerência, aprimorar a qualidade do processo decisório, fomentar a iniciativa (incitar a criatividade do trabalhador), captar e avaliar o *feedback,* analisar incidentes críticos junto às mini-fábricas e reconhecer o "sucesso" quando este for alcançado. Um dos principais papéis da gerência é sua atuação direta no estabelecimento de metas dentro das mini-fábricas e no desenvolvimento de carreiras de seus empregados.

Segundo o entrevistado, a partir desse modelo de gestão, os trabalhadores passaram a receber total autonomia para a tomada de decisões operacionais e de planejamento de suas atividades. No entanto, observamos que as regras são pré-estabelecidas e fixadas pela gerência a fim de atingir as metas de produtividade, delimitando de forma significativa o campo de ações e competências do trabalhador envolvido no projeto. De acordo com projeto implementado, esse modelo de organização, quando atingido na sua plenitude, afirma que haverá total autonomia às equipes, resultado de um processo evolutivo das formas de organização do processo de trabalho. As equipes passarão a ser mais

responsáveis, flexíveis e compromissadas com seus objetivos de produção conferindo as atividades maior energização (*empowerment*). A Figura 2 sugere o modelo de organização em equipes a ser alcançado pela empresa:

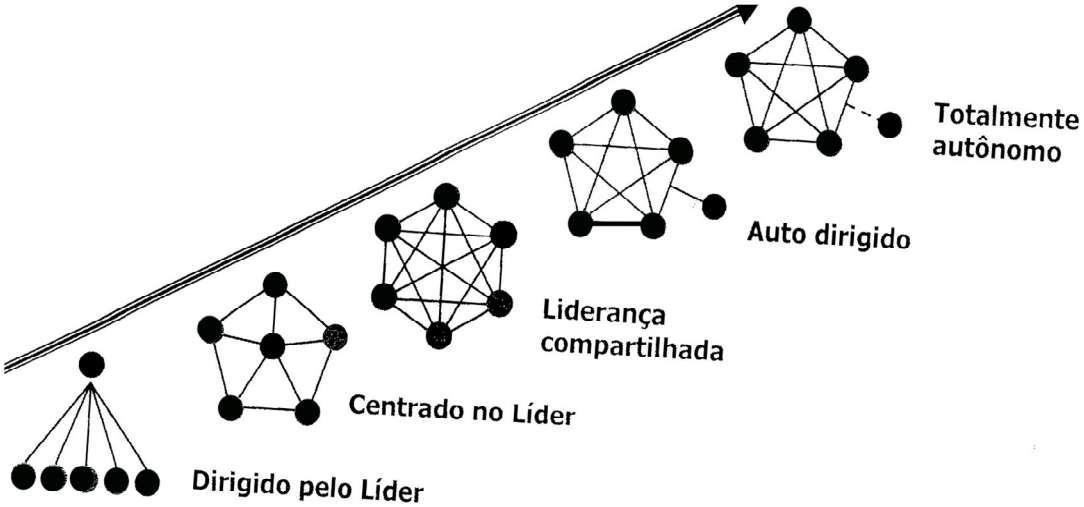

Figura 2: Evolução do Grau de Autonomia das Equipes de Trabalho
Fonte: Elaborado a partir de documento fornecido pela Empresa

Para se atingir o último estágio evolutivo do modelo, o treinamento sugere que os trabalhadores estejam organizados sob os mesmos propósitos e comprometidos com o alcance das metas, adquirindo assim a vantagem da sinergia. A comunicação nesse estágio é sempre incentivada, promovendo a confiança e o encorajamento mútuo para a resolução de problemas. As organizações, tem seu foco na livre competição e na idéia de que os melhores vencerão, aplicando esses conceitos no local de trabalho, incentivando a busca do sucesso individual, reduzindo laços de solidariedade entre os trabalhadores e assim, dificultando estratégias de resistência coletivas.

Observamos ainda na pesquisa a maximização do controle dos tempos e movimentos dos trabalhadores envolvidos nas equipes semi-autonômas, numa clara permanência de princípios tayloristas-fordistas. Através de reuniões relâmpagos e de constantes treinamentos durante o turno de trabalho, enfatiza-se a necessidade de participação, envolvimento e dedicação durante o processo de trabalho, buscando-se reduzir as porosidades na produção. Convém destacar que as reuniões relâmpagos têm o objetivo de desestruturar as reuniões espontâneas dos trabalhadores que ocorrem sem o controle e supervisão da gerência.

Dessa forma, é possível observar que a reestruturação no setor, está implicando na adoção de novos padrões de organização de organização e controle, voltados, fundamentalmente, para a captação da subjetividade do trabalhador no sentido de buscar seu comprometimento e afrouxar laços de sociabilidade no chão-de-fábrica[7]. Esse processo de inovação implica também no comprometimento e participação do trabalhador de chão de fábrica na forma de sugestões e projetos sobre o sistema produtivo no dia-a-dia no local de trabalho. Permite-se, no discurso empresarial, a possibilidade de trabalhadores, comissões de fábrica e o movimento sindical intervirem na dinâmica da introdução das novas formas organizacionais do processo de produção.

Esse novo modelo de gestão garante aumento de produtividade e benefícios para empresa, a partir da intensificação do controle sobre processo de trabalho. Utilizando-se dessas novas formas de controle a unidade produtiva potencializa elementos essenciais para promover e assegurar a motivação e envolvimento do trabalhador para com os objetivos da própria empresa. A cultura organizacional conseguida através das ideologias de participação e comprometimento com o crescimento da empresa é uma das formas de dominação e controle utilizadas, pois encontra sua legitimação nos valores *a priori* transmitidos e posteriormente assimilados pelos trabalhadores. Resguardando que o trabalhador não é passivo neste processo, porém identifica-se com seu ambiente de trabalho.

O incentivo à democratização das informações sob a roupagem de valorização do conhecimento e a possibilidade de bom uso e maior eficiência a partir das mesmas, permite que haja transparência no processo de trabalho, e que, quaisquer mudanças nas etapas do mesmo não permaneçam fora do controle gerencial. Atrelado à democratização das informações ocorre a "valorização" da decisão das equipes, motivando os trabalhadores a se desempenharem cada vez, devido às recompensas em grande parte subjetivas que a própria ideologia promove. Dessa forma, a competitividade é acentuada entre as próprias equipes e internamente a elas.

2.1.2 - Relações Interfirmas: coordenação e controle da cadeia produtiva

A busca por novos padrões de competitividade para enfrentar a redução do mercado interno desembocou na formação de redes de subcontratação como alternativa de redução de custos. Devido aos obstáculos enfrentados pelo setor de fumo, tais como: pirataria,

[7] Os resultados da pesquisa ainda não são conclusivos.

proibição de *merchandising,* redução do número de fumantes, campanhas contra o tabagismo, uma das estratégias de competitividade que acompanha as mudanças ocorridas no chão de fábrica são as novas relações interfirmas. Nesse sentido, as relações interfirmas no setor se estabelecem entre as grandes empresas e os agricultores que cultivam o fumo na base da cadeia produtiva. Na região Sul, maior arranjo fumageiro do país, o "dinamismo gerencial" garante que desde o início da cadeia produtiva, os agricultores destinem a produção exclusivamente para os grandes conglomerados beneficiadores do fumo.

Atendendo a demanda das empresas, a organização das áreas cultivadas seguem os padrões desenvolvidos pelas grandes multinacionais que operam na região Sul (arranjo produtivo Vale do Rio Pardo). Através dos contratos firmados entre agricultores e empresas, que as relações estabelecidas visam maior controle sobre o processo produtivo e exigem maior qualidade do produto e da força de trabalho envolvida nesse processo.

Na zona rural o controle sobre a produção foi explicitamente aceito pelos agricultores até então autônomos no cultivo do fumo. Neste momento, encontra-se a preservação da autonomia enquanto esta atender aos interesses das multinacionais, implicando na subordinação formal dos produtores desde a primeira etapa da cadeia produtiva. Tal organização ganha força à medida que interesses imediatos tanto das empresas quanto dos agricultores são alcançados, perdendo de vista o que uma possível queda do setor pode ocasionar.

A subordinação dos agricultores dá-se também quanto à classificação do fumo. Por determinação da Portaria n. 526, de 20 de outubro de 1993, e Portaria n. 79, de 17 de março de 1994, ambas do antigo Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (hoje Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA), as folhas de fumo curadas são classificadas em grupos, subgrupos, classes, subclasses, tipos e subtipos, de acordo com o seu preparo, a sua apresentação e arrumação, posição das mesmas na planta, cor e qualidade.

A classificação do tabaco fundamenta-se em uma complexa divisão extremamente técnica (2 grupos: Tabaco de Estufa e Tabaco de Galpão, contendo mais de 48 classes do fumo de estufa, as 29 categorias resultantes para classificação do fumo de galpão e as 18 classes do fumo Comum), que acabam por resultar em instrumento de controle e manipulação durante o processo de comercialização do fumo, já que são as próprias indústrias que definem os preços de cada variedade e fazem a classificação da safra.

Esse é um dos principais focos de exploração dos agricultores familiares e

mecanismo central para o domínio econômico da cadeia produtiva por parte das transnacionais integradoras, pois é onde concretamente se define a distribuição de renda gerada na atividade e onde se opera a previsibilidade e a segurança da execução dos contratos de exportação do fumo, mantendo um número estimado de agricultores integrados por meio do endividamento programado. As indústrias, cientes da dimensão do débito de cada fumicultor, oscilam na classificação do fumo a cada ano, de forma a estabelecerem a renda média auferida pelo agricultor, impossibilitando-o, por vezes, de quitar as dívidas de seu "pedido" junto à integradora no período contratado.

Outro aspecto que remete as mudanças engendradas pelas empresas do setor é que a maior parte das consultorias prestadas é realizada por terceiros, servindo também como intermediários da relação entre os agricultores e as próprias multinacionais. Já o produtor se compromete a entregar um determinado volume de tabaco, com a qualidade e os custos definidos pela empresa compradora. Esse acordo acaba significando um controle da companhia sobre o agricultor, além de direitos exclusivos sobre a plantação.

Desde as novas relações interfirmas, que subordinam as relações de produção no início da cadeia, consolida-se nesse setor da economia a precariedade das relações de trabalho, expropriação e captação da subjetividade dos assalariados envolvidos nesse processo. Convém mencionar que, guardadas as particularidades dos ramos produtivos, essas características de subordinação e controle podem ser observadas em outros setores econômicos como o automotivo, envolvendo a empresa-mãe e pequenas firmas na base da cadeia produtiva (Previtalli, 2002 e 2006).

3 - Considerações Finais

Quanto as relações que se estabelecem no local de trabalho, construídas principalmente através da captura da subjetividade do trabalhador, observamos que há um processo de "integralização" dos trabalhadores aos objetivos da empresa, fundamentalmente através da introdução do trabalho em grupo e dos novos mecanismos de controle do capital que visam estimular os trabalhadores, de forma individualizada, à cooperação e ao envolvimento com os objetivos e metas da Empresa. Essa nova forma de organização e controle do trabalho traz consigo ainda princípios do taylorismo, uma vez que está fundado no controle de tempos e movimentos do trabalhador. Porém, o controle e a expropriação do mais valor não ocorrem mais pela presença da figura despótica do chefe ou gerente de seção, mas através da vigilância eletrônica - e também dos pares - no interior

dos grupos para o cumprimento das metas. Embora estejam presentes os mecanismos de resistência em função da relação dialética entre capital e trabalho, eles ainda não se apresentam coletivamente, restringindo-se ao âmbito da consciência individual, contingente.

Um dos motivos é que essa nova realidade de dominação se estabelece sobre fios invisíveis de controle. Esse aspecto tende a dificultar ainda mais as oportunidades para trabalhadores que não se situam de acordo com os novos padrões de qualificação e competitividade, uma vez que as exigências se disseminam e as resistências se mostram ainda fracas, já que estão centradas no indivíduo e não no coletivo. Vale ressaltar que as formas de resistência se mostram fortes quando se tornam coletivas ou fazem parte de movimentos coletivos.

No que tange as relações interfirmas, envolvendo agricultores de fumo e a Empresa de processamento de cigarros, observamos que os primeiros possuem e consideram importante a estabilidade econômica, mesmo que esta não venha acompanhada de autonomia. Ademais, essa relação de subcontratação não vem oferecendo aos agricultores formas alternativas de cultivo do fumo, pois as empresas estão envolvidas desde a distribuição de sementes até a classificação do fumo, sendo o controle da cadeia produtiva orientado pelas empresas.

4 - Bibliografia

ABREU, A et al. *Projeto II Reestruturação Produtiva e Qualificação. Subprojeto IV Reestruturação produtiva, trabalho e educação: os efeitos sociais da terceirização Industrial em três regiões do país*. Relatório Final. CEDES/FINEP/CNPq-PCDT. 1998.

ALVES, G. *O Novo (e Precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo. 2000.

ANTUNES, R. *O Caracol e sua Concha*. São Paulo: Boitempo. 2005.

ANTUNES, R. (Org). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo. 2006.

ATKINSON, J. "The Changing Corporation", IN: CLUTTERBURCK (Ed). *New Patterns of the Work*. Aldershot: Gower. 1985.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar. 1977.

BRESCIANI, L. P. *O Contrato da Mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões*. Tese de Doutorado. Campinas: IG/UNICAMP. 2001.

FAIRBROTHER, P. “British Trade Unions Facing the Future”, IN: *Capital & Class*. 2000.

FURTADO, O.H.P. *Grupos Semi-Autônomos e Times de Produção: novas formas de gestão do trabalho em duas montadoras de caminhões e ônibus (Mercedes-Benz e Scania)*. Tese de Doutorado. UNICAMP/IFCH. 2004.

GITAHY, L et al. *Relações Interfirmas e Gestão de Recursos Humanos na Cadeia Produtiva de Autopeças*. Relatório de Pesquisa: Projeto “Reestruturação Produtiva, Trabalho e Educação. Campinas. FINEP/CEDES/CNPq. 1997.

GITAHY, L & BRESCIANI, L. P “Reestruturação Produtiva e Trabalho na Indústria Automobilística Brasileira. *Texto para Discussão N. 24*. Campinas: DPCT/IG/UNICAMP. Campinas. 1998.

POLLERT. "Team Work on the Assembly Line: contradiction and the dynamics of union resilience", IN: ACKERS, et al. (Ed). *The New Workplace and Trade Unionism*. London: Routledge.1996.

PREVITALLI, F. S. "*Controle e Resistência na Organização do Trabalho: o caso de uma empresa montadora nos anos 90*". Tese de doutorado. Campinas: UNICAMP/IFCH. 2002.

PREVITALLI, F.S. “O Caso Mercedez-Benz: ABC e Campinas”, IN: ANTUNES, R. (Org). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo:Boitempo. 2006a.

PREVITALLI, F. S. Controle e Resistência do Trabalho sob a Égide do Neoliberalismo. Trabalho publicado nos Anais do Terceiro Congresso Latinoamericano de Ciência Política - ALACIP. 4-6 de Setembro de 2006b. IFCH/UNICAMP. Capinas.

RAMALHO, J. R. “Precarização do Trabalho e Impasses da Organização Coletiva no Brasil”, IN: ANTUNES, R. (Org.). *Neoliberalismo, Trabalho e Sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra*. São Paulo: Boitempo. 1998.

POCHMANN, M. Desempregados do Brasil, IN: ANTUNES, R. (Org). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo. 2006.

SEWELL, G. “The Discipline of Teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance”, IN: *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), June. 1998.