

**De hierro y flexibles**

Maria Cecília de Souza Minayo

## **De hierro y flexibles**

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

Souza Minayo, María Cecilia E.

De hierro y flexibles : marcas del estado empresario y consecuencias de la privatización en la subjetividad obrera. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Lugar Editorial, 2014.

336 p. ; 23x16 cm. - (Salud colectiva / Hugo Spinelli)

ISBN 978-950-892-468-1

1. Ciencias Sociales.  
CDD 301

Traducción: Viviana Martinovich

Edición: Juan Carlos Ciccolella

Diseño de tapa: Silvia Suárez

Diseño interior: Cecilia Ricci

Motivo de tapa: *Sin título* (fragmento), 1964, serie: "Desocupados". Ricardo Carpani (artista argentino, 1930-1997).

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

© 2004 María Cecilia de Souza Minayo

Derechos cedidos para la edición en portugués

Editora Garamond Ltda.

Caixa Postal: 16.230

Cep: 22.222-970. Rio de Janeiro, Brasil

Telefax: (21) 2224-9088

editora@garamond.com.br

1ª edición en español

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

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en forma idéntica o modificada y por cualquier medio o procedimiento, sea mecánico, informático, de grabación o fotocopia, sin autorización de los editores.

ISBN: 978-950-892-468-1

© 2014 Lugar Editorial S. A.

Castro Barros 1754 (C1237ABN) Buenos Aires

Tel/Fax: (54-11) 4921-5174 / (54-11) 4924-1555

E-mail: lugar@lugareditorial.com.ar / info@lugareditorial.com.ar

www.lugareditorial.com.ar

facebook.com/lugareditorial

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en la Argentina – Printed in Argentina

## Colección SALUD COLECTIVA

Coordinador: Hugo Spinelli

Editora ejecutiva: Viviana Martinovich

Consejo Editorial: Marcio Alazraqui - Naomar de Almeida-Filho - Jorge Arakaki - Gastão Campos - Ana Diez Roux - Sonia Fleury - Eduardo Menéndez - Maria Cecília de Souza Minayo - Emerson Elias Merhy - Rosana Onocko Campos - Jairnilson Silva Paim - Mario Testa

*La Colección Salud Colectiva editó su primer volumen en el año 1993. Desde aquel momento y hasta la actualidad, su propósito es dejar testimonio de la rica experiencia y debate que en torno a una concepción del proceso salud-enfermedad-atención centrado en lo sociocultural, se viene realizando desde hace décadas en distintos lugares de Latinoamérica y el Caribe.*

1. *Pensar en Salud*. MARIO TESTA (5a. reimpresión).
2. *La enfermedad*. GIOVANNI BERLINGUER (2a. reimpresión).
3. *Tecnoburocracia sanitaria*. CELIA IRIART, LAURA NERVI, BEATRIZ OLIVIER Y MARIO TESTA.
4. *Políticas en Salud Mental*. OSVALDO SAIDÓN Y PABLO TROIANOVSKI (compiladores) (agotado).
5. *Pensamiento estratégico y lógica de programación. Caso de salud*. MARIO TESTA (2a. edición).
6. *Ética de la Salud*. GIOVANNI BERLINGUER (2a. reimpresión).
7. *Saber en Salud*. MARIO TESTA (agotado).
8. *Estado sin ciudadanos. Seguridad social en América Latina*. SONIA FLEURY (agotado).
9. *El desafío del conocimiento. Investigación cualitativa en Salud*. MARIA CECÍLIA DE SOUZA MINAYO (agotado).
10. *Praxis en Salud. Un desafío para lo público*. EMERSON ELIAS MERHY, ROSANA ONOCKO Y OTROS (agotado).
11. *Natural, racional, social. Razón médica y racionalidad científica moderna*. MADEL T. LUZ.
12. *Nuevas reglas de juego para la atención médica en la Argentina. ¿Quién será el árbitro?* SUSANA BELMARTINO.
13. *La educación de los profesionales de la salud en Latinoamérica. Teoría y práctica de un movimiento de cambio*. Tomo 1: *Una mirada analítica*. Tomo 2: *Las voces de los protagonistas*. (Coedición con HUCITEC-Brasil) (agotado).
14. *La ciencia tímida. Ensayos de deconstrucción de la Epidemiología*. NAOMAR DE ALMEIDA FILHO.
15. *Organizaciones solidarias. Gestión e innovación en el Tercer Sector*. FEDERICO TOBAR Y CARLOS A. FERNÁNDEZ PARDO.
16. *Como se vive se muere. Familia, redes sociales y muerte infantil*. MARIO BRONFMAN.
17. *Gestión en Salud. En defensa de la vida*. GASTÃO WAGNER DE SOUSA CAMPOS (2a. reimpresión).
18. *Epidemiología crítica. Ciencia emancipadora e interculturalidad*. JAIME BREILH (3a. reimpresión).
19. *Reforma de la atención médica en escenarios locales. 1990-2000*. SUSANA BELMARTINO, CARLOS BLOCH Y ERNESTO BÁSCOLO.
20. *Epistemología de la Salud. Reproducción social, subjetividad y transdisciplina*. JUAN SAMAJA (3a. reimpresión).
21. *Salud Colectiva. Cultura, instituciones y subjetividad. Epidemiología, gestión y políticas*. HUGO SPINELLI (compilador) (3a. reimpresión).
22. *Acerca del riesgo. Para comprender la epidemiología*. JOSÉ RICARDO CARVALHO MESQUITA AYRES.
23. *Avatares de la medicalización en América Latina (1870-1970)*. DIEGO ARMUS (compilador).
24. *Precariedades del exceso. Información y comunicación en Salud Colectiva*. LUIS DAVID CASTIEL Y PAULO ROBERTO VASCONCELLOS-SILVA.

25. *Evaluación por triangulación de métodos. Abordaje de Programas Sociales.* MARIA CECÍLIA DE SOUZA MINAYO, SIMONE GONÇALVES DE ASSIS Y EDINILSA RAMOS DE SOUZA (organizadoras) (2a. reimpresión).
26. *Promoción de la Salud. Conceptos, reflexiones, tendencias.* DINA CZERESNIA Y CARLOS MACHADO DE FREITAS (organizadores) (2a. reimpresión).
27. *Salud: cartografía del trabajo vivo.* EMERSON ELIAS MERHY.
28. *Participación Social ¿Para qué?* EDUARDO L. MENÉNDEZ Y HUGO G. SPINELLI (coordinadores) (2a. reimpresión).
29. *Investigación cualitativa en los servicios de salud.* MARIA LÚCIA MAGALHÃES BOSI Y FRANCISCO JAVIER MERCADO (organizadores).
30. *La planificación en el laberinto. Un viaje hermenéutico.* ROSANA ONOCKO CAMPOS.
31. *Temas y desafíos en Salud Colectiva.* EDGAR C. JARILLO SOTO Y ENRIQUE GUINSBURG (editores).
32. *El Dilema Preventivista. Contribuciones a la comprensión y crítica de la Medicina Preventiva.* SERGIO AROUCA.
33. *La Salud que hace mal. Un estudio alrededor del pensamiento de Ivan Illich.* ROBERTO PASSOS NOGUEIRA.
34. *Evaluación en Salud. De los modelos teóricos a la práctica en la evaluación de programas y sistemas de salud.* ZULMIRA MARIA DE ARAÚJO HARTZ Y LIGIA MARIA VIEIRA DA SILVA (organizadoras).
35. *La artesanía de la investigación cualitativa.* MARIA CECÍLIA DE SOUZA MINAYO.
36. *Método Paideia: análisis y co-gestión de colectivos.* GASTÃO WAGNER DE SOUSA CAMPOS.
37. *De sujetos, saberes y estructuras. Introducción al enfoque relacional en el estudio de la salud colectiva.* EDUARDO L. MENÉNDEZ.
38. *El nacimiento de la Odontología. Una arqueología del arte dental.* CARLOS BOTAZZO.
39. *La salud persecutoria: los límites de la responsabilidad.* LUIS DAVID CASTIEL Y CARLOS ÁLVAREZ-DARDET DÍAZ.
40. *Vida de sanitarista.* MARIO HAMILTON.
41. *Las farmacias, los farmacéuticos y el uso adecuado de medicamentos en América Latina.* NÚRIA HOMEDES Y ANTONIO UGALDE (organizadores).
42. *Epidemiología sociocultural. Un diálogo en torno a su sentido, métodos y alcances.* JESÚS ARMANDO HARO (organizador).
43. *Desafíos para la Salud Colectiva en el siglo XXI.* JAIRNILSON SILVA PAIM.
44. *Teoría social y salud.* ROBERTO CASTRO.
45. *Participación, democracia y salud.* SONIA FLEURY Y LENAURA DE VASCONCELOS COSTA LOBATO (organizadoras).
46. *Patologías de la Patria. Enfermedades, enfermos y nación en América Latina.* GILBERTO HOCHMAN, MARÍA SILVIA DI LISCIA Y STEVEN PALMER (organizadores).
47. *Ética y ensayos clínicos en América Latina.* NÚRIA HOMEDES Y ANTONIO UGALDE (coordinadores).
48. *La ley del deseo: tomar la Tierra por asalto.* GASTÃO WAGNER DE SOUSA CAMPOS.

#### SERIE DIDÁCTICA

1. *Investigación Social. Teoría, método y creatividad.* MARIA CECÍLIA DE SOUZA MINAYO (organizadora) (2da. edición revisada y ampliada).
2. *MAPP. Método Altadir de Planificación Popular.* CARLOS MATUS.
3. *Introducción a la Epidemiología.* NAOMAR DE ALMEIDA FILHO Y MARIA ZÉLIA ROUQUAYROL.
4. *Dispositivos institucionales 1. Democracia y autoritarismo en los problemas institucionales* GREGORIO G. KAMINSKY.
5. *El sistema de salud de Brasil: ¿qué es el SUS?* JAIRNILSON SILVA PAIM.
6. *Pensar-escribir-pensar. Apuntes para facilitar la escritura académica.* MARTÍN DOMEQ.

*A Carlos, compañero de todas las creaciones*

*A Christiana y Miryam, estrellas de las muchas noches y 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.*

# Índice

Presentación .....	11
<b>PRIMERA PARTE. Contextualización</b>	
Introducción .....	17
<b>Capítulo 1</b>	
Vetas de reflexión .....	21
<b>Capítulo 2</b>	
Escenarios de la historia: Itabira y la Vale.....	37
<b>Capítulo 3</b>	
Caminos del pensamiento: métodos y técnicas .....	53
<b>SEGUNDA PARTE. Los tiempos de la Vale-madre</b>	
Introducción .....	59
<b>Capítulo 4</b>	
La época de la fuerza física.....	63
<b>Capítulo 5</b>	
El imperio de las máquinas .....	95
<b>Capítulo 6</b>	
Los tentáculos del monstruo .....	111

<b>TERCERA PARTE. Liberación de la tutela en los tiempos de la flexibilidad</b>	
Introducción .....	167
<b>Capítulo 7</b>	
Huelga de 1989: la liberación de la tutela .....	179
<b>Capítulo 8</b>	
La era de la inseguridad y del miedo .....	199
<b>Capítulo 9</b>	
La construcción del trabajador flexible .....	231
<b>CUARTA PARTE. El mundo de la vida a través de la ventana de la minería</b>	
Introducción .....	267
<b>Capítulo 10</b>	
La geografía social de la mina .....	271
<b>Capítulo 11</b>	
Las tramas y las rupturas de la dominación .....	283
<b>Capítulo 12</b>	
La identidad obrera bajo múltiples perspectivas .....	307
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	325

## 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 estudio<sup>1</sup> 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

1. Para 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.

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 muestran que todos los modelos extranjeros de organización del trabajo pasan por un abrasilamiento. 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 desfasaje 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, conmover 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 Caué, 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 Caué 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 mucho 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, continua 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 nació 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.

## 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 (Treppe, 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 punitivas 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)