UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
CAMPUS DE PRESIDENTE PRUDENTE

RENATA DOS SANTOS MEDEIROS

DIMENSÃO TERRITORIAL DA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS (CPTM) E SUAS ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS E LABORATIVAS

Presidente Prudente/SP

Agosto/2011

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

RENATA DOS SANTOS MEDEIROS

DIMENSÃO TERRITORIAL DA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS (CPTM) E SUAS ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS E LABORATIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista - UNESP, Campus de Presidente Prudente, para a obtenção do título de Mestre em Geografia, sob orientação do Prof. Dr. Antonio Thomaz Júnior.

Presidente Prudente/SP

Agosto/2011

M488d

Medeiros, Renata Dos Santos
Dimensão territorial da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) e suas especificidades organizacionais e laborativas / Renata Dos Santos Medeiros. -- Presidente Prudente, 2011
182 p. : il., tabs., fotos, mapas + 1 CD-ROM

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente
Orientador: Antonio Thomaz Júnior

1. Geografia do Trabalho. 2. Trabalho. 3. Sistemas de Transportes. 4. CPTM. 5. Neoliberalismo. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

unesp
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Presidente Prudente

BANCA EXAMINADORA

PROF. DR. ANTONIO THOMAZ JUNIOR
ORIENTADOR

PROF. DR. LUIS ANTONIO BARONE
(UNESP/FCT)

PROF. DR. MARCELO DORNELIS CARVALHAL
(UNESP/OURINHOS)

RENATA DOS SANTOS MEDEIROS

Presidente Prudente (SP), 14 de outubro de 2011.

RESULTADO: Aprovado

Faculdade de Ciências e Tecnologia
Seção Técnica de Pós-Graduação
Rua Roberto Simonsen, 305 CEP 19060-900 Presidente Prudente SP
Tel 18 3229-5417 fax 18 3223-4519 posgrad@fct.unesp.br

Aos meus pais e meu irmão.

Que jamais me deixaram declinar, mesmo diante das maiores dificuldades, me fizeram firme para dar conta de seguir em frente. Simples assim.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi iniciada há anos atrás, visto que a sementinha da dúvida foi plantada. Germinou tempos depois com uma ânsia de ter em mãos a possibilidade de estender uma discussão que fomenta uma predileção por conhecer, por esclarecer, por aprender. Colocar todas as impressões no papel é algo a ser concebido de forma parcial, apontando a validade de uma conversa informal, de uma impressão, de um "novo velho conhecido", de uma informação a esmo, travestida de naturalidade e que se transforma em prazer, em prazer por poder discutir, em prazer por poder ampliar um processo de conhecimento que não se esgota.

Agradeço à minha mãe, Maria José, por ter me amparado desde que pensei em "chegar mais longe", não declinou em me auxiliar, jamais. Manifesto minha gratidão concomitantemente ao Sr. Severino Medeiros, meu pai, que mesmo de forma nada tradicional defendeu com maestria todas as minhas investidas, preocupou-se, esteve ali, pronto pra batalha. Obrigada. Meu irmão, Ricardo, uma pessoa que foi meu parceiro, meu amigo, meu companheiro, um companheiro para a vida, e um interlocutor que faço questão de ter por perto. Obrigada. Sem essas três pessoas me amparando não teria conseguido terminar, ou melhor, começar.

Wagner, meu grande amigo. Rodrigo, à Professora Mestre Alessandra Silva, Alê, simplesmente, à Professora Mestre Natálya Dayrell, minha amiga, minha irmã, meu aporte, com uma inteligência e um caráter admirável, Flávia, uma pessoa especial, todos os companheiros insubstituíveis, agradeço! Interlocutores inteligentes, ávidos por criar, por opinar, por aprender e ensinar, grandes amigos.

Uma direção recheada de pessoas com as quais pude contar nas horas devidas. Agradeço à Lúcia, secretária do Departamento de Geografia, pelas tantas perguntas, pelas amolações, e que esteve sempre disposta a ajudar, prestativa. Ao Luciano, do áudio-visual, uma pessoa que tive o grande prazer de conhecer e ter como amigo. Agradeço aos funcionários Ademar, a D. Maria e D. Altina, pessoas maravilhosas que acompanharam minha trajetória, pelos quais tenho um carinho em especial, desde que aportei em Presidente Prudente, no ano de 2004.

Agradeço aos companheiros do CEGeT – Centro de Estudos de Geografia do Trabalho, que me proporcionaram o contato com a pesquisa, que me ensinaram os direcionamentos básicos para poder estudar e estudar mais. Professor Dr. Jorge Montenegro, Professora Dra. Fernanda Ikuta, Professora Dra. Terezinha Carvalhal, Professora Msc. Sônia Maria Ribeiro, Professor Dr. Sérgio Gonçalves, Professor Dr. Marcelo Carvalhal, enfim, agradeço a todos. Devo a eles de alguma forma o direcionamento e as contribuições que me fizeram gostar e gostar mais da ciência geográfica, seja por uma dica, seja por um livro, seja por uma conversa, seja por uma orientação. Obrigada.

Em particular agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Antonio Thomaz Junior, que me fez críticas, que me ensinou a pensar de maneira a procurar os questionamentos, de não aceitar prontamente às colocações, de extrair ao máximo a criticidade. Que me induziu, positivamente a ampliar sempre as discussões relacionadas ao trabalho, aos processos de trabalho, à Geografia do Trabalho, que me cobrou que agüentou os meus deslizes e que foi firme, não me deixando declinar. Obrigada Thomaz, muito obrigada. É um grande mestre, desde que me fez entender certas tramas dialéticas a partir de uma lata de massa de tomate, pasmem!

Agradeço ainda à minha amiga Leidiana, um aporte para meus questionamentos. Às minhas Tias Fausta e Vera, que muito me apoiaram e incentivaram. Ao Geógrafo André Galdino, um amigo e ferroviário apaixonado. Agradeço ao Diego Silva, um fotógrafo e outro ferroviário extasiado. Aos companheiros do Sindicato da Sorocabana. À Cinthia, da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Geografia, da Faculdade de Ciências e Tecnologia da UNESP, e à contribuição essencial da Professora Doutora Lea Francesconi, pelas discussões e possibilidade de exercer também a criticidade, em sua disciplina ministrada nas dependências da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas, da Universidade de São Paulo.

Por fim, agradeço a todos da UNESP, meu local de formação, de informação e de possibilidade de conviver e aprender com grandes mestres, Professora Dra. Rosângela Hespanhol, Professora Dra. Ruth Künzli, Professor Dr. João Osvaldo Rodrigues Nunes, Professora Dra. Maria Encarnação Spósito, sempre com contribuições pertinentes, obrigada mestres. Assim como registro meus agradecimentos

àqueles que de todas as formas me direcionaram, me apararam e me ouviram. Da forma mais simplória e transparente possível, muito obrigada!

APRESENTAÇÃO

Desde quando me deparei com a pesquisa, pude tomar nota das imensas possibilidades de conhecer, de debater, de me permitir contribuir com as discussões relacionadas à Geografia, e especialmente à Geografia do Trabalho. Sempre me pareceu uma grande responsabilidade tratar de temas que remetessem às questões atuais, especialmente àquelas que pudessem contestar as propostas que se colocam frente a nossa realidade.

Ao ingressar na Universidade Estadual Paulista, na Faculdade de Ciências e Tecnologia, no Campus de Presidente Prudente, em 2004, me foi apresentado pelo Centro de Estudos de Geografia do Trabalho (CEGeT) uma série de instrumentos que vieram a basear minhas impressões acerca do que é a vivência acadêmica, acerca do que é o ambiente de pesquisa , e ainda, de que forma poderíamos auxiliar e aprender com a busca por hipóteses e respostas a respeito do movimento que é parte integrante da ciência geográfica.

Uma máxima marcou minha trajetória e dizia "o concreto é a síntese de múltiplas determinações e não o real aparente", e desde que me deparei questionando o que, de fato, significava essa frase, percebi que as pistas para decifrá-la estavam por todas as partes. Significava o material, significava as relações sócio-territoriais, significava a interação com o espaço e no espaço, assim como sua construção e desconstrução constante. A Geografia por si só é movimento, e compreender esse movimento foi compreender ao mesmo tempo uma pequena parcela dessas múltiplas determinações e de seu campo de forças.

Nas propostas de pesquisa por meio da Iniciação Científica tive oportunidade de desenvolver investigações que me expuseram aos temas que acabaram por se tornar alvos interessantes para imergir no mundo da observação acadêmica. Por meio do CNPq, concretizei junto ao grupo de pesquisa minhas primeiras impressões. Impressões estas que se prolongaram, que resultaram em alguns anos de vivência acadêmica, de vivência pessoal, profissional e que contribuíram para um amadurecimento e um entendimento mais ampliado do que é a ciência geográfica.

Resultou na base para minha formação profissional, mas, antes de tudo, minha formação pessoal a partir de um conhecimento mais amadurecido das contradições que se instauram cotidianamente. Os trabalhos de campo, as conversas, as realidades distintas que me permitiram olhar, observar, tentar extrair desse real aparente suas formulações, suas múltiplas determinações.

Hoje, 2011. Alguns anos se passaram, muitos quilômetros foram vencidos, a Universidade me permitiu conhecer uma parcela das distintas formas e das distintas relações que se territorializam, se movem, se criam e se recriam, assim como explicitou também um desenvolvimento desigual e combinado que permeia as incongruências que se assentam, seja para a geografia, seja para o mundo do trabalho, seja para as relações humanas, seja para a ciência, seja para a própria condição enquanto ser social.

Espero, no entanto, dar conta de continuar essa investida futuramente, de ampliar as discussões propostas nessa dissertação, e ainda, tomar como base essa vivência, acreditando que as diferenças estabelecidas, ora por meio da própria concentração de capitais, ora pelo próprio sistema, possam ser rompidas, deixando claro que, até lá, persistirei questionando, contestando e denunciando as formas mais veladas de opressão e exploração.

O trem se desprendeu do trilho. Agora voa.

O trem não apita mais. Agora zune.

Trem de madeira. Trem de ferro. Trem de aço. Trem de quê?

Trem a lenha. Trem a diesel. Trem elétrico. Trem de quê?

(Mauro – Usuário da Linha Esmeralda - CPTM).

RESUMO

O objetivo geral desta investigação foi proceder a uma análise geográfica da organização da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM, focando a investigação em suas especificidades organizacionais e laborativas. Este trabalho buscou ampliar os estudos acerca das consequências do projeto neoliberal adotado e vastamente difundido pelo governo brasileiro entre o final da década de 1980 e início dos anos 1990. Os setores de infra-estrutura no Brasil, entre eles o setor ferroviário passaram a ter características marcantes de uma reorganização produtiva e gerencial que alterou estruturalmente as relações de trabalho no interior das empresas, outrora exclusivamente estatais. No cenário paulista, a criação de uma empresa de economia mista, voltada ao transporte público, que viesse a gerenciar as atividades do setor de passageiros e que atenderia uma região de relevante importância geoeconômica, solidificou os princípios dos investimentos privados, cada vez mais em expansão nas empresas brasileiras na década de 1990. Solidificou-se, todavia, um "despertar" dos reais papéis do Estado, que passou a garantir um *status* empresarial e empreendedor frente às parcerias público-privadas e aos investimentos que marcaram o surgimento da CPTM. Buscamos inicialmente compreender como o desenvolvimento regional condicionou o processo de integração urbana, que, por ora resultou na espacialização da Região Metropolitana de São Paulo e nos propusemos a entender como os impactos mais subjetivos do processo de reestruturação produtiva tiveram seus rebatimentos na organização espacial no plano da metrópole. Nosso referencial teórico e conceitual se situa na compreensão dos efeitos subjetivos da reestruturação produtiva do capital, que se coloca "além da fábrica" e se instaura nas mais variadas formas de relações de trabalho, e ainda, intensifica o processo dialético que orienta as ações efetivas do capital para com a classe trabalhadora. Por meio de referenciais teórico-metodológicos pertinentes propusemo-nos, *a priori*, compreender o processo histórico-geográfico de formação da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), dentro de uma perspectiva econômica liberalista, que fomentou as ações da economia brasileira no início dos anos 1990. No decurso de nossa investigação, planteamos algumas discussões acerca dos mitos que permeiam a ideia desenvolvimentista (e funcionalista, herdada de décadas anteriores) e após a reorientação do papel do Estado no contexto das atividades da companhia. Assim, buscamos salientar principalmente como se deu a organização geográfica da CPTM e seu papel frente à Região Metropolitana de São

Paulo. Trouxemos, assim, um tema de investigação que nos possibilitou ampliar as discussões acerca da geografia do trabalho e suas probabilidades de inserção no processo de produção do espaço metropolitano, assim como seus conflitos e debates mais calorosos.

PALAVRAS-CHAVE: Trabalho. Sistemas de transporte. Geografia do trabalho. CPTM. Neoliberalismo.

ABSTRACT

The general purpose of this research was to conduct a geographic analysis of the organization of the Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, CPTM, (São Paulo Company of Metropolitan Trains) focusing on their organizational and laboural specific aspects. This work proposed to extend those studies about the consequences of the neoliberal project, adopted and widely spread by the Brazilian government between the end of the 1980 decade and the beginning of 1990. The sectors of infrastructure in Brazil, especially those of the railway industry, started to have marked characteristics of a productive and managerial reorganization which structurally changed the labour relations inside corporations previously run only by the State. In the São Paulo scene, the creation of a company of mixed economy devoted to public transport which would manage the activities of the sector of passengers and would attend to an area of relevant geoeconomic importance consolidated the principles of private investments, in gradual expansion during the 1990 decade. However, an "awakening" of the real roles of the State took place. The State started to hold the status of both enterprise and entrepreneur in front of the public-private associations and the investments which signalled the emergence of CPTM. Initially we tried to understand how a regional development conditioned the process of urban integration which resulted in the spacialization of the São Paulo Metropolitan Region and we proposed to understand how the most subjective impacts of the productive restructuration process were objected to in the space organization of the metropolis plan. Our theoretical and conceptual reference is positioned in the understanding of the subjective effects of the productive restructuration of the capital, which is situated "further than the factory" and is manifested in the most varied forms of labour relations intensifying the dialectic process which orients the effective actions of the capital towards the labour class. By means of these pertinent theoretical-methodological references, we proposed, *a priori*, to understand the geographic- historical process of the creation of the São Paulo Company of Metropolitan Trains from a liberalist economic perspective which fostered the actions of the Brazilian economy at the beginning of the 1990s. Over the course of our research, we opened some discussions about the myths that permeate the developmental idea (and also functional, inherited from previous decades) even after a reorientation of the role of the State. In this way we sought to mainly highlight how the geographic organization of

CPTM and its role before the Metropolitan Region of São Paulo took place. We have presented a research subject which enabled us to extend the discussions about the geography of labour and its probabilities of becoming inserted in the process of the metropolitan space, as well as about its conflicts and most heated debates.

KEY WORDS: Labour. Transport system. Geography of labour. CPTM. Neoliberalism.

LISTA DE FIGURAS

I. Figura 01 - Metodologia de Análise – Par dialético processo-meio de realização
II. Figura 02 - Estrutura de formação da CPTM
III. Figura 03 - Malha dos Trens Metropolitanos – 1995
IV. Figura 04 – Estações extensivas da Linha C – Osasco Varginha – Ano Base 1995
V. Figura 05 – Principais Etapas das Reformulações Apreendidas pela CPTM – Década de 1990 – Década de 2000
VI. Figura 06 - Projeto Sul – Imagem de satélite das regiões adensadas do Eixo Faria Lima - Berrini

LISTA DE GRÁFICOS

I. Gráfico 01 – Programa de Revitalização – Investimentos do Governo Estadual Ano Base – 1994
II. Gráfico 02 – Sistema de Transportes Metropolitanos – Evolução da Demanda 1998-2007 (em mil passageiros/ano)
III. Gráfico 03 – CPTM – Evolução da Demanda - 1998-2007 (em mil passageiros/ano)

LISTA DE QUADROS

I. Quadro 01 – Extensão em Km das Linhas do Sistema Metropolitano – 1996
II. Quadro 02 – Frota dos TUEs e Carros de Passageiros CPTM - Sistema Metropolitano – 1996
III. Quadro 03 – Frota dos TUEs e Carros de Passageiros CPTM - Sistema Metropolitano – 1997
IV. Quadro 04 – Linha C – Novas Estações Entrada em Operação – 2000/2001
V. Quadro 05 – Linha 9 – Esmeralda/Linha 12 – Safira - Novas Estações Entrada em Operação – 2007/2008

VI. Quadro 06 – Novo Sistema de Comunicação Visual CPTM - Linhas

LISTA DE TABELAS

I. Tabela 01 – Brasil – Evolução das dez principais ocupações profissionais destruídas no setor estatal entre 1989 e 1999
I. Tabela 02 – Linha A – Jundiaí – Barra Funda – Panorama 1995
II. Tabela 03 – Linha B – Barra Funda – Amador Bueno – Panorama 1995
III. Tabela 04 – Linha C – Osasco – Varginha – Panorama 1995
IV. Tabela 05 - Linha D – Paranapiacaba – Barra Funda – Panorama 1995
V. Tabela 06 – Linha E – Estudantes – Barra Funda – Panorama 1995
VI. Tabela 07 - Linha F – Roosevelt – Calmon Viana – Panorama 1995
VII. Tabela 08 – Evolução da Frota de Carros (Unidade) – CPTM 2005 a 2007

LISTA DE SIGLAS

I. ABPF – Associação Brasileira de Preservação Ferroviária

II. ANTF – Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários

III. ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos

IV. ATS – *Automatic Train Stop*

V. BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – Banco Mundial

VI. BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

VII. CAF – *Construciones y Auxiliar de Ferrocarriles*

VIII. CBTU – Companhia Brasileira de Trens Urbanos

IX. CCO – Centro de Controle Operacional

X. CMS - Central de Monitoramento da Segurança

XI. CNT – Confederação Nacional do Transporte

XII. CPTM – Companhia Paulista de Trens Metropolitanos

XIII. COBRASMA – Companhia Brasileira de Material Ferroviário

XIV. CODEGRAN – Conselho de Desenvolvimento da Região Metropolitana da Grande São Paulo

XV. COFESBRA – Consórcio Ferroviário Brasil Espanha

XVI. CONDEPHAAT - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico

XVII. CONSULTI – Conselho Consultivo Metropolitano de Desenvolvimento Integrado

XVIII. COPESE – Conselho de Segurança Operacional

XIX. DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

XX. DRM-FEPASA – Divisão Regional Metropolitana Ferrovia Paulista S.A.

XXI. EFS – Estrada de Ferro Sorocabana

XXII. EFSJ – Estrada de Ferro Santos à Jundiaí

XXIII. EMPLASA – Empresa de Planejamento da Região Metropolitana da Grande São Paulo

XXIV. EMTU – Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos

XXV. FEPASA – Ferrovia Paulista S.A.

XXVI. FNV – Fábrica Nacional de Vagões

XXVII. FUMEFI – Fundo Metropolitano de Financiamento e Investimento

XXVIII. FUPAM – Fundação Para a Pesquisa Ambiental

XXIX. IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

XXX. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

XXXI. IGC – Instituto Geográfico e Cartográfico

XXXII. IPHAN – Instituto do patrimônio Histórico e Artístico Nacional

XXXIII. ISPO - Indicador Ocorrências de Segurança Pública Operacional por Milhão de Passageiros Transportados

XXXIV. JBIC - Banco Japonês para Cooperação Internacional

XXXV. MAFERSA - Material Ferroviário S.A.

XXXVI. METROREC – Metrô do Recife

XXXVII. MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

XXXVIII. NTTS – Norma de Transporte Tráfego e Segurança

XXXIX. NUTAU – Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo

XL. ORCA – Operador Regional Coletivo Autônomo

XLI. PITU – Plano Integrado de Transportes Urbanos

XLII. PQMR – Plano Quinquenal de Material Rodante

XLIII. RENFE – *Red Nacional de Ferrocarriles Españoles*

XLIV. RMC – Região Metropolitana de Campinas

XLV. RMSP – Região Metropolitana de São Paulo

XLVI. RTTS – Regulamento de Transporte Tráfego e Segurança

XLVII. SAAPO - Sistema de Avaliação do Aprendizado de Procedimentos de Operação

XLVIII. SINFER – Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias da Zona Sorocabana

XLIX. SPAM – Sistema de Planejamento e Administração Metropolitana

L. SPR – *São Paulo Railway Company*

LI. SPTRANS – São Paulo Transporte S.A.

LII. SNM - Secretaria de Estado dos Negócios Metropolitanos

LIII. STM – Secretaria dos Transportes Metropolitanos

LIV. TRANSURB – Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A.

LV. TUE – Trem Unidade-Elétrico

LVI. UNESCO – Organização das Nações Unidas Para a Educação a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 23

2. CAPÍTULO 01 - O PAPEL DA CPTM NA RMSP: ENTENDENDO AS CONTRADIÇÕES E AS FORMAS DE ESPACIALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO 29

2.1 O PROCESSO DE GESTÃO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: A CONDIÇÃO DO TRABALHO NA PRÁTICA COTIDIANA 29

2.2 A REORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA CPTM E OS IMPACTOS NO TRABALHO 30

2.3 UM ACÚMULO DE SIGNIFICAÇÕES: AS DISTINTAS FORMAS DE SE PENSAR O LABOR 33

2.4 EFEITOS DAS REFORMULAÇÕES EMPRESARIAIS CONTEMPORÂNEAS E SEUS ARRANJOS 39

2.5 ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS DO TRABALHO NA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS 48

3. CAPÍTULO 02 - ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS DA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS E ATRIBUTOS DE GESTÃO 50

3.1 CONFIGURAÇÃO ESPACIAL DA CPTM: HERANÇA HISTÓRICA DRM/FEPASA E CBTU/SP 54

3.2 COMPOSIÇÃO DA CPTM: ATIVOS OPERACIONAIS, FIXOS E INVESTIMENTOS 69

3.2.1 Investimentos e Perspectivas 69

3.2.2 Material Rodante e o panorama das novas aquisições 74

3.3 DINAMIZAÇÃO DE MALHA: PROJETO SUL DE TRENS METROPOLITANOS 79

3.4 DINAMIZAÇÃO DE MALHA: PROJETO LESTE 85

3.5 PERFIL OPERACIONAL COMPANHIA NA DÉCADA DE 2000 89

4. CAPÍTULO 03 - A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NA CPTM E OS PROCESSOS DE GESTÃO 109

4.1 A DISPOSIÇÃO DO TRABALHO NA CPTM: BASES DA GESTÃO CORPORATIVA 109

4.2 FUNÇÃO METROPOLITANA DA CPTM: A HETEROGENEIDADE DOS ESPAÇOS NO CONTEXTO DA GESTÃO CORPORATIVA 115

4.3 INTERVENÇÕES CONTINUADAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO: ATRIBUTOS DE GESTÃO E FRAGMENTAÇÃO LABORATIVA 119

4.4 ASPECTOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA CPTM 127

5. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS 134

REFERÊNCIAS 141

BIBLIOGRAFIA 148

APÊNDICE 150

ANEXOS 154

ANEXOS – PARTE A 154

ANEXOS – PARTE B 163

ANEXOS – PARTE C 176

ANEXOS – PARTE D 181

1. INTRODUÇÃO

Município de São Paulo, um centro notadamente representativo sob o ponto de vista econômico, financeiro e social. Um desafio para criarmos condições e entendermos suas particularidades, seus processos distintos.

Utilizando a ciência geográfica como aporte, buscou-se identificar a partir de um caso específico dentre os diferentes processos que se davam e se dão, no plano da metrópole. No decurso de alguns anos estudando métodos relacionados à dinâmica do trabalho, de uma forma mais ampla, nos chamou atenção algo em particular, ou seja, o processo de reestruturação produtiva e suas atribuições subjetivas. Assim como apontou Castells[1], a produtividade crescente do trabalho é limitada e condicionada na esfera das relações sociais de produção, fundadas na exploração do trabalho pelo capital. Essa exploração ocorre com um caráter explícito no cerne da Região Metropolitana de São Paulo, em que o discurso da produtividade supera as heranças e conquistas históricas e espacializadas.

O trabalho produtivo propriamente dito é ausente de acordo com nosso estudo de caso, a dinâmica das atividades da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, CPTM. Essa dinâmica, por sua vez, deu origem a questionamentos, indagações e hipóteses que sustentaram nossa investigação, calcada em fazer uma apreensão apurada de como um processo de trabalho improdutivo, contido em uma estruturação empresarial e no seu potencial de oferecimento de serviços seria capaz de dar conta de explicar os rebatimentos mais subjetivos da reestruturação produtiva do capital, balizando e condicionando a organização no interior das empresas, neste caso, no contexto de organização da CPTM.

Tanto seu aparelhamento laborativo, como suas bases de orientação dos processos e dos grupos de trabalho eliminaram as arestas pertinentes ao "chão-da-fábrica", dando à face subjetiva desse processo mais amplo (a gestão na execução de uma estruturação e de uma reestruturação) condições suficientes para se implantar em outros segmentos, dando-lhes um caráter estratégico de reprodução do capital.

[1] Cf. CASTELLS, Manuel. *Sociologia del espacio industrial*. Madrid:Ed. Ayuso: 1970, p.15.

Quando se buscou esse objeto de investigação nos pautamos em identificar um processo representativo na Região Metropolitana de São Paulo, que pudesse ser expressivo e, concomitantemente, desse conta de traduzir um grau de complexidade tal, a fim de corroborar os estudos pertinentes à Geografia do Trabalho, assim como com as atividades que se ratificam no cenário metropolitano.

Mas, por que pensar especialmente na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP)? Sua composição histórico-geográfica denota uma região que se tornou abstrusa pontualmente por se caracterizar enquanto um centro comercial, decisório e de negócios. Desde suas primeiras aglomerações, o que atualmente tratamos como RMSP, agrega comunidades com interesses distintos, porém, que necessitavam e ainda necessitam integrar-se, interligar-se, cujo canal ou via de comunicação seria (e ainda é) imprescindível para tais realizações.

Uma dificuldade latente que se estabeleceu foi a busca por compreender como toda essa complexidade se fez, como proporcionou uma trama de relações envolventes, cujos atores principais, os processos de trabalho, conduziram tal organização. Entendemos sim que foram os processos de organização por meio do trabalho que estruturaram e ainda estruturam as cidades e municípios, e partindo dessa ótica é que orientamos nossa investigação. Os atores do tempo rápido se colocaram, e o Estado, dissimulado e favorável às ações do capital, se subordina e subordina a RMSP, em detrimento dos interesses da classe trabalhadora à realização plena do capital.

Trabalhar com a metrópole nos instigou, considerando, sobretudo, suas amarras, suas contradições e sua explícita forma-conteúdo capazes de espacializar as ações conflitantes dos processos produtivos. Segundo Santos: “o modelo econômico assim estabelecido tende a reproduzir-se, ainda que mostrando tipologias específicas, ligadas à natureza dos produtos, à força das empresas implicadas e à resistência do espaço preexistente (...)” (2008, p. 107). Ainda sobre isso pondera que “(...) o modelo econômico é planejado para ser em sua ação individual, indiferente ao seu contorno” (2008, p. 107). Desse modo, entendemos que o comprometimento do capital com a sua própria dinâmica de reprodução salienta como irá interferir em outras dinâmicas que dele dependem.

Não nos coube negligenciar como tais atividades se colocaram, porém, nos pareceu fundamental buscar elementos que nos permitissem apontar quais itens organizativos no interior das empresas se assemelhavam aos modelos de organização do dito "trabalho produtivo" e que atualmente os percebemos em outros modelos de organização laboral.

Distante de serem simples, as orientações que ditam as regras para a gestão interna das empresas buscam a excelência, buscam as reformulações priorizando a qualidade e aprimoram os sistemas de avaliações, de certificações e qualificam seus processos de trabalho segundo metas pré-estabelecidas. Os grupos de trabalho, as equipes, os centros de controle operacionais, são exemplos gritantes de uma fragmentação instalada.

Um dos tensionamentos que nos deparamos foi justamente elencar elementos que representassem a subjetividade inerente ao processo de reestruturação produtiva, e, partindo destes elementos trazermos para a discussão nosso objeto de estudo e suas atividades, não se tratando, daí, de uma pesquisa sobre transporte público, mas sim sobre a dinâmica do trabalho e sua conseqüente estruturação mediante a organização de uma empresa.

Uma literatura pertinente, com Meyer *et. al* (2004), Somekh e Campos (2002), D'Arc (2004), Zaratinni(2003), Maricato (2002), entre outras, já contribuíram de forma relevante na tentativa de explicar a formação metropolitana, em inserir a construção de infra-estruturas nessa trama, mas, uma dificuldade encontrada foi justamente a compreensão dos processos amparados pela dinâmica do trabalho. Sobretudo as mudanças orientadas pela lógica do capital industrial deram à RMSP um *status* de centralizadora, de operante, de funcional, diligente.

Os hábitos, as tradições, a organização social fez com que uma consciência de classe contestasse de forma eficaz essa organização capitalista. Mas, uma perda sucessiva da noção ampliada de classe (ao longo das últimas décadas) desfavoreceu alguns modelos de organização laboral. A realocação e a reorganização de muitas empresas, tipicamente construídas para sustentar uma reprodução dos meios de produção capitalistas fizeram com que os processos de trabalho também fossem modificados.

O estabelecimento de regras, de hierarquias, a intensificação da tensão entre empregado/empregador e as soluções trazidas para minimizar o conflito já não eram mais tão efetivas, visto que a dinâmica capitalista é extremamente capaz de se adaptar às novas condições contemporâneas de produção que envolve mudanças radicais nas relações de trabalho.

Buscamos na elaboração desta dissertação apontar as dificuldades para vincular as discussões tanto sobre os efeitos da reestruturação e sua relação sobrepujada na possibilidade de oferecimento de um serviço que, sob a luz de sua forma espacializada configura um processo de trabalho improdutivo.

Ousamos aqui tratar das ações subjetivas percebidas nos anos iniciais de sua organização, a conduta inferida pelo próprio governo do Estado, salientando seu caráter menos participativo e promotor da política neoliberal que orientou uma racionalidade hegemônica na economia, assim como a estruturação dessa organização laborativa no interior da CPTM.

Santos aponta que,

> Nas condições atuais, as lógicas dos dinheiros se impõem-se àquelas da vida socioeconômica e política, forçando mimetismos, adaptações, rendições. Tais lógicas se dão segundo duas vertentes: uma é a do dinheiro das empresas, que, responsáveis por um setor da produção, são, também, agentes financeiros, mobilizados em função da sobrevivência e da expansão de cada firma em particular; mas há também a lógica dos governos financeiros globais, Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, bancos travestidos em regionais como o BID. É por intermédio deles que as finanças se dão como inteligência geral. (2008, p.100).

Desse modo, entendemos que o vetor que orientou a minimização do papel do Estado serviu como uma estratégia de possibilidade de investimentos, e que foi justamente a de abrir a economia à iniciativa privada, ao *pool* de instituições financeiras interessadas em explorar os rendimentos oriundos de novas empresas e da organização dessas empresas, vistos que na prática ultrapassariam o interesse social e coletivo, fomentando um dos pilares da reprodução do capital, o lucro, mesmo que esse viesse indiretamente e em longo tempo.

Ainda nas palavras de Santos,

> Antes o território continha o dinheiro, em uma dupla acepção: o dinheiro sendo representativo do território que o abrigava e sendo, em parte, regulado pelo território, considerado como território usado. Hoje sob influência do dinheiro global, o conteúdo do território escapa a toda regulação interna, objeto que ele é de uma permanente instabilidade (...). (2008, p. 101).

Assim, a espacialização da condição subordinadora do capital excede as instituições, torna os espaços e a própria construção dos espaços objetos de configuração e de amarras criando perplexidades e gerando conseqüências nocivas às partes mais frágeis da engrenagem que compõe os processos de trabalho.

Há uma dialética interna e correspondente à RMSP. Reúne aparatos que demonstram a todo o momento os embates e as dificuldades inerentes a uma organização cujos acordos ditam regras e criam responsabilidades que se colocam como alicerce para criar condições que possibilitam sua reprodução, fragmentando os espaços e conseguintemente, a própria sociedade. Buscar construir uma discussão cujo fio condutor fora a compreensão mais apurada de tais processos, primeiramente a perda de participação efetiva do Estado, destacando sua postura enquanto promotor do crescimento, amparado pelos investimentos externos e amparado também pela influência do capital externo interessado em explorar economicamente o que o próprio Estado chamou de *gargalo*.

Assim, se deu uma das principais condutas do governo paulista, receber prontamente os investimentos de órgãos de fomento internacionais, atribuindo-lhes uma importância devida e criando a partir desses investimentos um canal que permitiu anos depois parcerias cujos acordos visavam uma quantia expressiva de recursos e negociações futuras.

Durante nossa investigação percorremos os caminhos que nos permitiram investigar como esses traços, como os interesses estiveram dispersos no contexto de formação da CPTM, buscando compreender como essa empresa se estruturou de acordo com a vigência do projeto neoliberal, com seus gigantescos significados, em suas bases políticas, jurídicas e especialmente ideológicas, ampliando as desregulamentações da força de trabalho, da flexibilização do mercado e da precarização dos trabalhadores, além da exclusão de parte deles dos processos de trabalho.

Uma nova cultura empresarial se colocou, assim como uma ampla divulgação de resultados, qualificando ainda mais a retórica do envolvimento, mostrando cada vez mais como a *performance* dos trabalhadores contribui para o desenvolvimento efetivo da empresa. O cuidado com a comunicação foi tomado de modo a dimensionar a necessidade de melhorias constantes, típicas de exigências constantes e novas atribuições.

Desse modo, nossas discussões se fincaram em poder auxiliar o tratamento das faces subjetivas do processo de reestruturação produtiva, visto que se colocaram nas mais variadas formas de produção, excedendo os limites fabris. As nossas indagações que orientaram a busca pelo objeto de pesquisa nos levaram a discutir concomitantemente o papel do Estado, suas limitações e sua configuração enquanto promotor das mudanças. Não foi algo fácil. Nossas preocupações se evidenciaram no decurso da pesquisa, e serviram para nos direcionar em busca das respostas.

Aliar uma discussão sociológica e trazer elementos de uma reordenação que se fez em outro ambiente foi um desafio. Colocamos a geografia a serviço desse processo de compreensão, pois, tratamos antes de tudo da espacialização de processos, de dinâmicas que norteiam processos produtivos e são capazes de efetuar mudanças significativas, tanto sociais, quanto históricas e econômicas.

Todas as dúvidas possíveis e os desafios permearam nossa investigação. Nosso referencial teórico e conceitual se situou na compreensão dos efeitos subjetivos da reestruturação produtiva do capital, que se colocou "além da fábrica" e se instaurou nas mais variadas formas de relações de trabalho, e ainda, intensificou o processo dialético que orientou (e orienta) as ações efetivas do capital para com a classe trabalhadora.

Foi justamente no âmbito dessas inúmeras discussões que se situou nossa pesquisa, no cerne de uma região com uma significativa importância geoeconômica, a RMSP, tendo como objeto de inquirição a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos, sua organização laborativa e sua gestão do trabalho.

Capítulo 01

2. O papel da CPTM na RMSP: entendendo as contradições e as formas de espacialização dos processos de trabalho

2.1 O PROCESSO DE GESTÃO NO CONTEXTO DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA: A CONDIÇÃO DO TRABALHO NA PRÁTICA COTIDIANA

A cidade de São Paulo e ainda sua região metropolitana revelam as contradições de um capitalismo que paulatinamente abre precedentes para explicitar as formas desiguais de apropriação dos processos e dos métodos de trabalho, por si só, desigual e combinado. Observa-se que as imposições são refletidas nas formas que condicionam o cotidiano do trabalho, a hierarquização dos espaços da cidade constrói uma teia que apresenta de forma contundente esse condicionamento, que, por ora, designa a apropriação do tempo, dos modos de vida, das relações interpessoais, dos anseios, da própria prática cotidiana. Michel de Certeau[2], quando trata da prática cotidiana, e do saber fazer salienta que a produção que o cotidiano revela é um produto da confluência de outros fatores e de outras relações também de produção, de produção de idéias, de formas de agir, de ocasiões. As diferenças nas produções, por sua vez, estão exatamente nos procedimentos de consumo, no que concerne à criatividade humana. Os procedimentos resultantes da arte de fazer definem a prática cotidiana. Acrescentamos ainda que a arte de fazer é definida, especialmente, pelo trabalho, pelo saber fazer do trabalho.

As apropriações diversas, as apropriações do saber fazer humano, definem o grau de exploração da subjetividade que é intensificada pela espacialização dos processos produtivos. As criações das práticas do trabalho muitas vezes se

[2] Cf. DE CERTEAU, 1998. Em que o autor discute a reprodução da vida cotidiana, o espaço e o lugar, O lugar é uma configuração instantânea de posições, é uma dada instância que implica em uma estabilidade momentânea, um lugar é a ordem. O espaço implica em movimentos, animações, portanto, é um lugar onde as ações são praticadas conduzindo a pensar que o espaço é existencial e a existência é espacial, a partir da experiência (possibilitada pelas percepções como uma experiência de fato), surgidas a partir das relações com o meio.

submetem ao processo de reprodução ampliada e realização do capital. Contudo, as táticas do trabalho são capazes de alterar a ordem dos acontecimentos, transgridem os espaços, transgridem a própria burocratização e institucionalização das formas de organização produtiva. Enquanto realização do próprio homem, o trabalho qualifica e dá sentido ao saber fazer e resiste às próprias imposições da prática capitalista, fazendo dessa tática uma forma explícita de contestação, visto que o trabalho é emancipatório e se reinventa.

A organização funcional dos espaços é um reflexo do ordenamento imposto pela dinâmica de reprodução capitalista, que mantém em sua essência a diferenciação, criando-se relações de dependência. Esse ordenamento e os procedimentos para sua elaboração partem de saberes disciplinados e sistematizados que ora servem à configuração de estratégias mais amplas para equilibrar o poder coercitivo próprio da reprodução capitalista e, por conseqüência, ampara sua relação com a tomada da subjetividade dos trabalhadores, por meio da espacialização dos processos de trabalho, e ainda da transferência de obrigações que fundamentam a organização capitalista contemporânea.

É necessário um alicerce para intermediar as táticas de superação próprias do cotidiano do trabalho, típicas do indivíduo, e sua relação com as investidas e imposições corrosivas, típicas das formas mais variadas de exploração.

2.2 A REORGANIZAÇÃO GEOGRÁFICA DA CPTM E OS IMPACTOS NO TRABALHO

Engels já dizia que o trabalho é por si só a condição básica e fundamental de toda a vida humana[3]. Condicionou, por sua vez, uma necessidade de sobrevivência em ato social, criou meios de ação e trato para com os objetos contidos e produzidos no espaço, foi o alicerce do desenvolvimento das técnicas e dos objetos técnicos, desde os mais elementares aos mais complexos.

A descoberta das variadas propriedades dos objetos técnicos ampliou consideravelmente os horizontes das possibilidades do trabalho, dos processos de

[3] Cf. ENGELS, Friederich (2005), no texto "Sobre o papel da transformação do macaco em homem", em que discute o papel do trabalho enquanto essência da própria vida humana, assim como para sua reprodução social.

trabalho e da complexificação do próprio homem. Diferenciando-se do que nos coloca Engels, Gorz, ao tratar da invenção do trabalho, nos defronta com a idéia de que

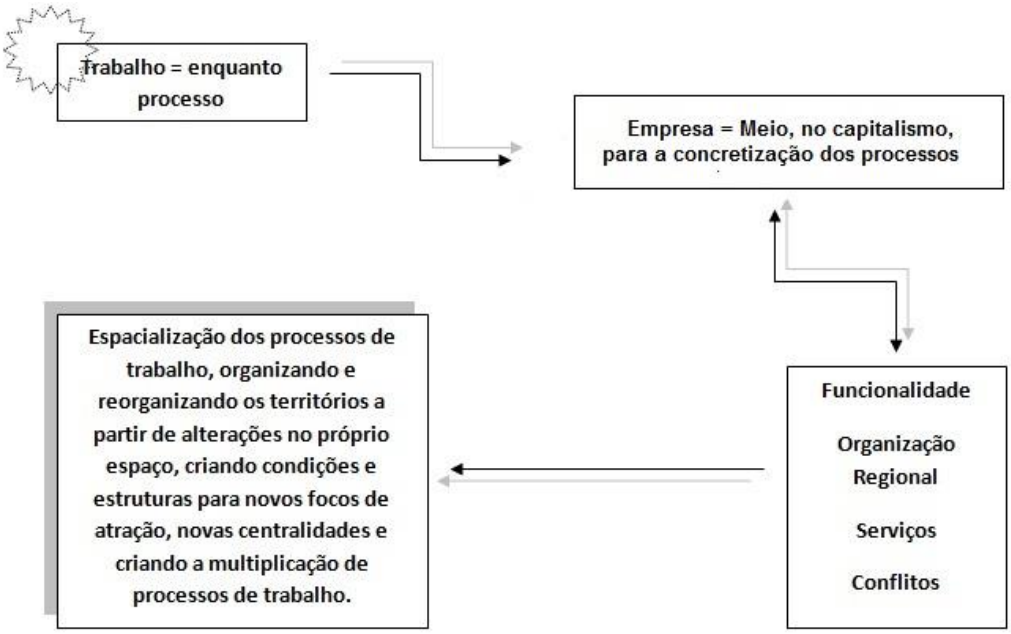
> "o que chamamos *trabalho* é uma invenção da modernidade [o que, por sua vez discordamos]. A forma sob a qual o conhecemos e praticamos aquilo que é o cerne de nossa existência, individual e social, foi uma invenção, mais tarde generalizada do industrialismo" (2003, p. 21).

Todavia, cabe ressaltar que quando tratamos do trabalho, ele é antes de tudo uma conseqüência da instituição do próprio homem enquanto ser social e que ele não é uma invenção da modernidade, é a própria materialização da essência humana e social no que concerne à reprodução da vida.

Instrumentalizou-se o trabalho ao longo dos séculos, porém, sem perder sua função primordial de realização cotidiana e de introduzir movimento à própria condição humana, à vida social, ambientada defronte uma *práxis*, condição esta que precede o próprio ato de trabalho, o que, de fato, não é algo novo. Formas e objetos técnicos, composições técnico-científicas, ao passo em que são socialmente construídos, orientam, no decurso da relação capital x trabalho, padrões de produção também sistemática e racionalmente erigidos.

Trata-se aqui, portanto, de compreender uma das esferas da sistematização das condições técnicas para elaboração e realização dos processos de trabalho. Entendendo, assim como nas contribuições de Santos que "a técnica constitui um elemento de explicação da sociedade [assim como o trabalho], e de cada um dos seus lugares geográficos" (2008, p. 63). Nessa perspectiva, nossa metodologia de análise se coloca como demonstramos no modelo que segue, segundo a Figura 01:

Figura 01 – Metodologia de Análise – Par dialético processo-meio de realização



Organização: Renata dos Santos Medeiros.
Janeiro/2011.

Convém compreender, concomitantemente, o trabalho enquanto essência para a realização da vida, como fora dito, e como um processo socialmente construído, que é dotado de ferramentas para torná-lo racional, objetivado e rentável, segundo as aspirações capitalistas. Partindo dessa premissa, torna-se plausível uma análise calcada na crítica ao modo de produção capitalista, em suas práticas e faces distintas.

Desse modo, esta dissertação intencionou discutir e ampliar o ato de "pensar o trabalho" sob as condições e imposições oriundas da espacialização e da instrumentalização capitalista, da transição do taylorismo-fordismo para o paradigma da reestruturação produtiva, especialmente no que concerne aos seus aspectos subjetivos, aspectos estes que orientam a organização espacial no interior das empresas. Mesmo a CPTM sendo uma empresa prestadora de serviços, tendo como base o processo de trabalho improdutivo, nos coube aprofundar uma discussão que nos permitiu apreender como as aspirações deste modelo ultrapassaram os limites físicos da própria organização industrial e se instalaram, com as suas variáveis, evidentemente, no cerne da organização das empresas modernas, calcadas no funcionalismo racionalizado.

Assim se deu também no decurso da organização laborativa da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. Todavia, priorizamos a discussão de parte das significações do trabalho a partir da reprodução ampliada e da complexificação instaurada nos processos de trabalho sob a lógica da reestruturação produtiva em sua face subjetiva, nas apreensões deste processo mediante os processos de gestão no interior da Companhia.

2.3 UM ACÚMULO DE SIGNIFICAÇÕES: AS DISTINTAS FORMAS DE SE PENSAR O LABOR

O acúmulo de significações que os estudos do trabalho contêm, refletem uma amplitude de causas e processos que são decorrentes da complexidade assumida pela espacialização dos processos produtivos, assim como sua interferência na dinâmica capitalista e ainda de sua reprodução.

A integração das economias propiciou ao longo da história que se expandissem às transformações capitalistas e, simultaneamente, que o trabalho assumisse uma nova roupagem perante a reprodução ampliada do capital. Estas transformações capitalistas potencializaram a emergência de grandes economias e intensificaram as diferenças entre os países, visto que os processos de exploração do trabalho, mesmo sabidamente antigos, ficaram cada vez mais evidentes.

Pochmann salienta, ainda, que:

> A integração das economias transformou-se no caminho mais simples de potencialização do império norte-americano e das finanças internacionais no comando dos processos de acumulação mundial do capital que rebaixa o padrão de uso e remuneração da força de trabalho (2001, p. 08).

Ulian ao tratar de uma discussão semelhante aponta,

> O fordismo periférico iniciado no Brasil, após a Segunda Guerra Mundial, desenvolveu-se a partir da exclusão social, configurando uma modernização excludente. O crescimento urbano foi "marcado pela dinâmica expressa do binômio 'crescimento e pobreza', [que deixou uma grave herança para os anos 1980, agravada] pelo fim do desenvolvimentismo e pela emergência de um novo arranjo internacional, que teria acarretado a ampliação da desigualdade. (2008, p. 24).

Ao contrário do ideário da "integração e da homogeneização", a globalização da economia apenas redistribui a pobreza, ou a aumenta, e potencializa o acúmulo de capital por parte das instituições financeiras, apresentando indícios evidentes de uma padronização exacerbada até mesmo dos modos de vida que, ora inclui perversamente[4], ora exclui, de modo que os rebatimentos recaem numa classe trabalhadora e que necessariamente se reinventa para sobreviver aos ataques e arbitrariedades das investidas capitalistas.

Oliveira aponta que:

> O crescimento da economia lastreado na expansão dos meios de produção é uma contradição, mas é precisamente esta contradição que está no cerne da dinâmica capitalista, pois o desenvolvimento das forças produtivas não garante o acesso à riqueza produzida ao conjunto da população. A conquista de mercados externos não resulta da necessidade da mais-valia, não obstante leve a incorporação e à dominação de novos espaços, garantindo a manutenção do processo de acumulação, objetivo último do modo de produção capitalista (2006, p. 59).

Uma tentativa constante de tornar a força de trabalho apenas parte de uma engrenagem sempre fez parte do projeto capitalista. Desse modo, as inúmeras mudanças promovidas pela divisão do trabalho e da simplificação dos processos de trabalho, eliminando dos trabalhadores o conhecimento dos processos gerais de produção têm feito com que haja um aprisionamento do poder de criação contido nos métodos de trabalho, e ainda, promove o cerceamento, o reducionismo da vida social dos homens, dilacerando, muitas vezes, o exercício de sua criatividade.

Na perspectiva de uma compreensão ampliada da instituição das técnicas[5] e das formas espacializadas de uma internacionalização de valores e de procedimentos decorrentes da nova roupagem da divisão do trabalho sob a égide da reprodução ampliada do capital, procurou-se pensar o trabalho defronte as implicações subjetivas do processo de reestruturação produtiva do capital. Visto que este age sob a forma mais sutil e corrosiva de exploração, ele promove o embate direto e abre margem

[4] Cf. SANTOS, Milton (2004), discussão presente em "Por uma outra globalização".
[5] Ao tratar das técnicas do tempo e do espaço, Santos salienta que "a base técnica da sociedade e do espaço constitui, hoje, um dado fundamental da explicação histórica já que a técnica invadiu todos os aspectos da vida humana em todos os lugares" (2008, p. 67).

para que o trabalhador não compreenda o processo mais geral de exploração, ao passo que se encontra "coisificado", e muitas vezes não é crítico em relação a tal fato. Thomaz Júnior coloca que:

> (...) o que se põe como condição *sine qua non* para o capital, de forma articulada, é num primeiro momento, a possibilidade e garantia da extração da mais valia e, num segundo momento, sua transubstanciação em sobrelucro (2009, p.10).

Como afirmou Mészáros, "a completa subordinação das necessidades humanas à reprodução de valor de troca – no interesse da auto-realização ampliada do capital – tem sido o traço mais marcante do sistema do capital desde seu início" (2002, p. 606). Isto posto, entende-se que a produção e reprodução de riquezas há muito tempo orienta as aspirações das sociedades, cujo ápice da exploração decorreu da instituição da propriedade privada, do espaço enquanto valor de troca e dos meios de produção largamente explorados.

> Na sociedade capitalista, o dinheiro, funcionando como capital não se contrapõe mais ao trabalhador como algo estranho, senão hostil e antagônico. O capital, como personificação da riqueza abstrata, exige de forma radical e avassaladora a submissão do trabalhador e impõe a redução de todo trabalho a mero suporte do processo de valorização (BELLUZZO, 1987, p.12).

Deter o meio de produção, por sua vez, era condição não somente para a realização dos processos de trabalho, mas também, para tornar o ato de trabalho algo dependente, em que necessariamente uma organização produtiva e uma atividade produtiva passariam a ser orientadas pela fragmentação de tarefas, estando sujeita à estratificação e desigualdades.

As realidades distintas e complexas das economias e dos países revelam, sobretudo, as contradições que emanam das mudanças ocorridas no seio dos processos produtivos, caracterizando uma flexibilidade que é característica marcante da reestruturação produtiva que se originou no seio da indústria, no chão da fábrica e que atua indiscriminadamente em todos os segmentos do modo de vida e dos processos de trabalho contemporâneos.

Sabe-se que a crise estrutural do capital, sobretudo a partir das décadas de 1960 e 1970[6] passou a dar sinais críticos, apresentando limitações cujos traços tornaram-se evidentes, dentre as quais se destacou a queda nas taxas de lucros, no esgotamento do padrão taylorista-fordista e ainda numa hipertrofia da esfera financeira em relação aos capitais industriais produtivos. Thomaz Júnior salienta que

> "de maneira sintética, a crise estrutural do capital que abateu fortemente o planeta [...] levou o capital a implementar um amplo processo de reestruturação, com vistas à recuperação do seu clico reprodutivo e que afetou sobremaneira o trabalho ou o conjunto das relações sociais que se interpenetram no mundo do trabalho propriamente dito, fragmentando ainda mais os trabalhadores" (2000, p. 244).

Tal ciclo de reestruturação representou uma mudança de paradigma para o mundo do trabalho, visto que as alternativas ditas como "viáveis" para o capital, conceberam na verdade aparatos teórico-metodológicos de manipulação[7], resultando numa insatisfação de parte da classe trabalhadora, os que se percebiam enquanto classe e explorados[8], configurando traços explícitos da precarização do trabalho, da fetichização laborativa e dos estranhamentos presentes nos novos modelos de gestão no interior das empresas.

Antunes assinala que como resposta a sua própria crise "iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação (...)" (2007, p. 31). Sendo assim, "o desemprego em dimensão estrutural, precarização do trabalho de modo ampliado e a destruição da natureza em escala globalizada, tornaram-se traços constitutivos dessa fase de reestruturação produtiva do capital" (ANTUNES, 2007, p.34).

Estavam postas, claramente, alterações latentes nas relações de trabalho e de produção, sinalizando para uma complexificação até mesmo do que

[6] Cf. ANTUNES, 2007.

[7] Quando trata da produção capitalista, Marx nos coloca que: "A produção capitalista desenvolve [...] as condições do processo de trabalho, tanto as objetivas quanto as subjetivas - separa-as do trabalhador individual autônomo – mas, desenvolve-as como poderes que dominam o *operário individual* e lhes são alheias" (1978, p. 87).

[8] Porém, para muitos trabalhadores, o aparato tecnológico serviu como uma referência para a manutenção do *status quo*, não sendo exatamente um empecilho para a manutenção do próprio trabalho. Serviu ainda como um elemento qualificador da própria condição de trabalho e de parte da engrenagem do sistema de reprodução, muitas vezes defendida pelos próprios trabalhadores como necessária para o sucesso da empresa. Salientamos essa posição, visto que foi especificada durante a investigação de campo e em entrevistas.

passaria a figurar enquanto "classe trabalhadora". Os desdobramentos das novas relações de produção e de sua organização foram fundamentais para potencializar os tensionamentos já existentes na relação capital x trabalho.

A mecanização, a microeletrônica e a informatização dos processos produtivos sustentaram, antes de tudo, o re-ordenamento do "chão da fábrica", no qual novos elementos tecnológicos vieram a fazer parte. Contudo, as principais modificações possibilitadas pela resposta do capital à sua crise estrutural tiveram fortes repercussões no ideário, na subjetividade e nos valores que sustentam a classe trabalhadora[9]. Eis o cerne do impacto das modificações.

"Coisificar" o trabalhador, torná-lo engrenagem constituinte de um processo que o aliena e ainda o seduz sobremaneira, comporta o dilaceramento do entendimento do conceito de classe e é o ínterim do processo de estranhamento, pois, quando a competição se instaura no decurso dos processos produtivos, as relações extrapolam a coletividade e o individualismo sobressai, mesmo que maquiado pelo discurso da cooperação. Fato este, que se deve ao poder coercitivo próprio do capital e da organização das empresas.

Quando trata da produção real dos trabalhadores, Mészáros aponta que:

> Os fragmentos das mercadorias que os trabalhadores individuais produzem estão tanto além do controle deles (como resultado da alienação do meio e materiais de produção) como, e ao mesmo tempo são para eles inúteis, devido à sua forma fragmentária, mesmo comparada às necessidades elementares dos trabalhadores isolados. Além disso, mesmo a singular e única posse real dos trabalhadores – a sua força de trabalho – não pode se constituir em valor de uso para eles, mas apenas para o capital que a coloca em movimento. (2002, p. 608).

Parte de um projeto maior e propósito do sistema capitalista são a reprodução e constante expansão das riquezas materiais calcadas nas estruturas de manutenção do capital, sempre orientadas a superarem as contradições existentes e a situações conflitantes que envolvam os trabalhadores, eliminando-os ou reduzindo-os drasticamente, sempre visando à sustentação dos índices de lucratividade. Assim, Thomaz Júnior nos coloca que:

[9] Cf. ANTUNES, 2007.

> Em síntese, vive-se, simultaneamente um conjunto interdeterminado de experimentos que se fundamentam basicamente nas transformações presentes ou em curso, na dinâmica do modo de produção capitalista que sinaliza desdobramentos diferenciados, porém capazes de mesclar diferentes processos produtivos; formas diferenciadas de contratação e de definições para o mercado de trabalho etc. (2009, p.18).

O redimensionamento do processo de produção capitalista passou a exigir um perfil de trabalhador polivalente, um perfil cujos valores primavam pela dedicação e multifuncionalidade, adaptável às mudanças, flexível, que sirva como subsídio a uma produção também flexível, atentando para a máxima racionalização dos trabalhadores e do trabalho, contudo, atendendo uma especialização também flexibilizada.

> De todo modo, a flexibilização de processos ou a adoção de formas de acumulação flexível, em contato com as condições até então vigentes, mesclam-se e produzem diferentes formatações ou arranjos, com implicações de elevada monta para a inserção do trabalho em *novas* atividades. Ou então, resta-lhe adaptar-se a *novos* procedimentos e rotinas, mediante a absorção de *novas* habilitações, repercutindo diretamente na delimitação das qualificações profissionais, inclusive com a extinção de diversas e a inserção de outras poucas, comparecendo em cena a figura do trabalhador polivalente – ponto de apoio fundamental do toyotismo – capaz de realizar diferentes atividades (...). (THOMAZ JÚNIOR, 2000, p. 247).

Pode-se entender, todavia, que o desenvolvimento tecnológico e as formas de gestão implantadas a partir do processo de reestruturação produtiva do capital modificaram e fragmentaram as atividades exercidas pelos trabalhadores, numa periodicidade cada vez mais apertada. Deixando evidente que o capital protagoniza, à revelia da classe trabalhadora, transformações deveras expressivas e que atua subjetivamente, mascarando sua lógica destrutiva, aniquiladora das possibilidades de atingirmos uma equidade social, garantidora e mantenedora do bem-estar.

No decurso da estruturação da CPTM, nosso objeto de investigação, percebemos que parte dessa dinâmica subjetiva orientou as ações de gestão, salientando alguns pontos cruciais como a primazia pela excelência a qualquer custo, mesmo que

comprometendo perspectivas da consciência de classe, promovendo a fragmentação e ainda o estranhamento de parte dos trabalhadores em setores específicos da empresa.

2.4 EFEITOS DAS REFORMULAÇÕES EMPRESARIAIS CONTEMPORÂNEAS E SEUS ARRANJOS

Quando nos alicerçamos discutindo os rebatimentos do processo de reestruturação produtiva do capital, em sua face subjetiva, tratada enquanto um conjunto de ações que passaram a teorizar os modelos de gestão no interior das empresas, inclusive as tomadas como improdutivas (no sentido literal), nos propusemos analisar o que foi tal processo. Daí, coube-nos teorizar e tecer considerações acerca do que fora a reestruturação produtiva em sua essência e ainda seu rebatimento nos processos de organização no interior das empresas, assim como ampliar as discussões sobre suas possibilidades de investidas contra a classe trabalhadora.

Os elementos de um racionalismo, de uma esfera de organização laborativa pautada na excelência, na subordinação mascarada, na tendenciosa tomada da subjetividade e no aliciamento das potencialidades dos trabalhadores passaram a ser tomadas como estratégicas específicas para a reprodução ampliada. O desgaste do processo passou a não fazer parte do que poderia ser tomado por parte dos trabalhadores, visto que a submissão à dinâmica tornou-se mais aparente, muitas vezes naturalizando-se.

As formas contemporâneas de acumulação do capital devem ser explicadas, sobretudo, sob a ótica das mudanças ordenadas a partir do final da década de 1970, período de consolidação da crise estrutural do modo de produção capitalista, principalmente partindo da reconstituição histórico-geográfica de padrões de produção que entraram em crise e ainda, concomitantemente de uma nova expressão da organização fabril, das forças e políticas.

A resposta capitalista à crise se deu na tentativa de restaurar os padrões de acumulação existentes em períodos anteriores, de modo que ficou claro que o capital necessita estabelecer-se em toda a parte, ele, de fato, estabelece-se em toda a parte criando vínculos em toda a parte, assim como nos trazem os estudos de Marx e Engels.

O racionalismo já existente na manutenção do trabalho fabril num contexto taylorista-fordista não foi suficiente para controlar a crise, mesmo apropriando-se de variadas esferas do controle social. Porém, Druck salienta que:

> O surgimento do sistema de fábrica demonstrava que para obter maior eficiência e produtividade – elementos indispensáveis para a concorrência – era preciso o controle do trabalho, impondo uma divisão e organização, uma hierarquia que garantisse a subordinação dos trabalhadores ao capital (1999, p. 34).

Todavia, o processo de reestruturação produtiva pode ser visto sob óticas diferenciadas, uma reformulação no espaço fabril baseado em uma reorganização nas linhas produtivas a partir de investimentos maciços em setores de ponta como microeletrônica, telecomunicações e informática, restringindo o número de trabalhadores diretamente envolvidos nos processos produtivos, e ainda uma reformulação no paradigma organizacional pautado na individualização das relações entre capital x trabalho.

Uma subordinação ao novo paradigma organizacional, acrescido da reorganização dos setores industriais foram os fios-condutores para os avanços técnico-científicos e a difusão das informações em larga escala, potencializando a interferência dos setores de telecomunicações em escala planetária. Tais processos, por sua vez, possibilitaram cada vez mais uma troca de informações constante e difundiram a padronização de processos, de hábitos, de padrões de consumo e até mesmo de modos de vida.

Nesse sentido, a contribuição dos estudos de Oliveira (2006) acerca do "território e do mercado de trabalho", nos coloca que o crescimento assimétrico da economia emerge da desigualdade do tempo de realização da produção de bens e serviços que geram, concomitantemente, uma multiplicidade das taxas de lucro, salientando a importância das técnicas empregadas nos processos produtivos, assim como a manutenção dos desequilíbrios espaciais para a reprodução ampliada dos índices de lucratividade.

Intercambiar distintas escalas dos processos produtivos resultou numa especialização produtiva que cada vez mais passou a selecionar os espaços, promovendo uma desqualificação em massa e que excluiu uma gigantesca parcela de trabalhadores dos processos produtivos, elitizando os empregos e exigindo um grau de atribuições

nunca antes visto. Thomaz Júnior, ao discutir sobre o progresso técnico-científico salienta que "a incorporação do *progresso técnico-científico* nada mais é que a adoção do *progresso* das técnicas de produção como um dos elementos de dominação do capital sobre o trabalho" (2000, p. 247). O autor ainda salienta que:

> Representa [...] um *progresso* do processo de valorização do capital, a partir do momento que permite incrementar a extração da mais-valia; sendo assim o progresso da ciência no modo capitalista de produção deve ser analisado como desenvolvimento de técnicas que proporcionam o fortalecimento da dominação do capital sobre o trabalho. Por isso, a tecnologia não está, em si, contra o trabalho ou contra o trabalhador, mas sim, ela está a favor do capital. (THOMAZ JÚNIOR, 2000, p. 247).

Desse modo, nessa mesma perspectiva, Santos nos coloca que:

> (...) o casamento da técnica e da ciência, longamente preparado desde o século XVIII, veio reforçar a relação que desde então se esboçava entre ciência e produção. Em sua versão atual como tecnociência, está situada na base material e ideológica em que se fundam o discurso e a prática da globalização (2006, p. 177).

Essa aliança, por sua vez sustenta a base ideológica do processo de dominação do capital e apresenta suas nuances, principalmente e mais uma vez, no que concerne aos processos de sua reprodução ampliada. Oliveira nos coloca que:

> Essas inovações tecnológicas abriram caminho para a flexibilização da produção e das relações de trabalho nas empresas, implicando na segmentação da força de trabalho e na divisão social do trabalho inter-empresas (que assumem a forma de subcontratadas). Estes dois movimentos, por sua vez, têm conduzido, à redução dos trabalhadores permanentes e ao aumento do contingente de trabalhadores temporários [e terceirizados]. (2004, p. 71).

A sustentação das mudanças implicou na necessidade do aumento da qualificação da mão-de-obra, requisição imediata provocada pela inserção de novas tecnologias nos processos produtivos. Ainda segundo o estudo de Oliveira (2004), a intensificação da divisão técnica do trabalho redunda em novos tipos de trabalhadores redefinindo o mercado de trabalho e colocando em discussão os desafios para as respectivas entidades de representação. Defronte tal circunstância, o capital se fortalece, mais uma vez, ao passo que é reestruturado político e tecnologicamente.

Contudo, Vasapollo (2005) ressalta que as transformações estruturais que estão caracterizando o sistema sócio-econômico estão na verdade marginalizando socialmente os elementos constitutivos de classe, pois, sobretudo, são transformações que nascem da integração cada vez mais expressiva do setor terciário parcialmente pós-fordista com o restante do sistema produtivo, dada pela exigência de redefinição produtiva e social do capital.

Hoje as diferenciadas formas de prestação de serviços, marcadamente caracterizam um nível de exploração bem mais profundo do que aqueles registrados há décadas atrás. A nova divisão do trabalho cria uma composição de trabalhadores que são diferenciados entre os especializados e com maior nível de conhecimento (os que ocupam os postos mais elevados e financeiramente bem pagos), aqueles especializados em atividades técnicas (ocupando postos flexíveis) e os trabalhadores com menor especialização e que ocupam os postos mais degradantes e servis, sumariamente explorados e precarizados[10].

No seio das mudanças, na linha do que tratou Antunes,

> "o capital deflagrou [...] várias transformações no próprio processo produtivo, por meio da constituição das formas de acumulação flexível, do *downsizing*, das formas de gestão organizacional, do avanço tecnológico, dos modelos alternativos ao binômio taylorismo-fordismo, onde de destaca especialmente o *toyotismo* ou o modelo japonês" (2007, p. 47).

Por sua vez, a classe trabalhadora debilitada pelos avanços dos índices de desemprego estrutural, em função da aplicação da tecnologia nos processos produtivos ou ficou desamparada, ou passou a compor o quadro de trabalhadores do setor de serviços, massificando a formação de uma economia fluida e provocando um inchaço de um segmento de trabalhadores cada vez mais flexíveis, cujas atividades são marcadamente precarizadas.

Do ponto de vista capitalista, a promoção da individualização aguçada das relações entre capital x trabalho orientou as mutações no mundo do trabalho, dentre as quais se destacaram a insegurança no emprego, a flexibilização dos contratos, a intensificação do trabalho, a criação de times de trabalho, "*team works"*, orientou ainda, a "falácia da qualidade total", assim como os modelos gerenciais do trabalho sob uma

[10] Cf. VASAPOLLO, 2005.

forma de organização que prima pela qualidade e excelência, assim como no enxugamento da produção, sendo esta sincronizada e orientada pela demanda e, sobretudo, que tenha como aporte também a sincronização entre empresas e a padronização dos processos, buscando a intensificação do ritmo produtivo.

Sobressaiu-se, no decurso do processo de implementação das mudanças permitidas pela reestruturação produtiva, um tratamento subjetivo da relação capital x trabalho, exigiu-se dos trabalhadores um "comprometimento" com o ideário empresarial, em troca da permanência, mesmo que flexibilizada, no emprego. Os trabalhadores passaram a ser entendidos e tratados como colaboradores, concomitantemente à deterioração das condições de trabalho e da subordinação à ofensiva do capital.

Essa "nova" forma de organização do sistema produtivo, que promove a competição até mesmo nos locais de trabalho, por sua vez, instaura os valores empresariais, em que o trabalhador "veste a camisa da empresa", e propicia gradativamente a quebra de uma consciência de classe, sem que haja a percepção do aumento da exploração do trabalho.

O resultado de mais esta aspiração capitalista é a construção de um trabalhador diferenciado do trabalhador fordista, exigindo um perfil que atenda às necessidades contemporâneas, visto que ele deve apresentar-se com mais iniciativa, com maior capacitação, que tenha preocupações de realizar diferentes tipos de tarefas, como operar máquinas, difundir informações, fazer manutenção, assim como realizar um exaustivo controle de qualidade, entre outras.

Torna-se preocupante e necessário, portanto, avaliar as distintas manifestações da ofensiva do capital, pois, de fato, esta é uma política geradora de contradições que instiga a competitividade entre os próprios trabalhadores e tem como objetivo mais amplo promover a permanência, assim como em sistemas anteriores, da alienação dos trabalhadores nos processos produtivos, tendo como esfera de dominação a própria subjetividade do trabalhador.

A ideologia de uma pseudo-parceria entre trabalhador e empresa, juntamente com as formas de cooptação se manifestam enquanto instrumentos de convencimento por parte das empresas, alimentando o envolvimento dos trabalhadores no sentido da identificação dos seus interesses particulares com os da instituição em que trabalham, mascarando as relações reais. Desse modo, termos como

“empreendedorismo, inovação, estratégias, metas”, passaram a fazer parte até mesmo das rodas de café e, principalmente, do tempo livre dos trabalhadores, condicionando até mesmo seu comportamento, alimentando e modificando culturalmente a relação entre capital x trabalho.

A vivência no ambiente interno das organizações empresariais introduziu no ideário dos trabalhadores uma cultura de empresa que não lhes pertence, o que provocou, por conseguinte, o acirramento da competição não só entre as distintas empresas, mas, sobretudo, entre os próprios trabalhadores. Esse novo padrão de gestão, sentido na subjetividade dos trabalhadores foi a base da chamada reengenharia, que é segundo Hammer (apud Costa et. al) “uma filosofia apoiada por estratégias apoiadas nas alterações das organizações, priorizando mudanças na cultura, estrutura e indivíduos” (2007, p. 33).

Subjetivamente, as mudanças instauradas a partir da reestruturação produtiva provocaram uma série de ações e reações com rebatimentos constantes na classe trabalhadora. Esta relação, por sua vez, é uma relação que se estabeleceu nos variados ambientes, distanciando-se do chão-da-fábrica, onde surgiu, visto que resultou no disciplinamento e na padronização, principalmente, dos comportamentos humanos.

Os teóricos da reengenharia salientam que a aptidão, a criatividade, as habilidades organizacionais e a capacidade de liderança são fundamentais para o sucesso das empresas. Há uma preocupação nessa tendência de modo que sejam “oportunizadas” tais habilidades. Apropriam-se das mais elementares formas de conhecimento adquiridas pelos trabalhadores, tornando-as instrumentos a favor das chamadas inovações, e à serviço do empreendedorismo. Novas regras são criadas e extrai-se dos trabalhadores o máximo possível, introduzindo uma política de responsabilidades de cunho meramente individualista, em que os riscos dos procedimentos recaem indubitavelmente sobre estes trabalhadores.

Nessa linha da mudança de orientação nos padrões de gestão, ao passo que é fruto do processo de reestruturação em seu sentido ampliado e subjetivo, temos ainda que tomar nota do que se entende por empreendedorismo, termo que dá uma nova roupagem à exploração do trabalho abstrato. Costa (et.al.) aponta que “o empreendedorismo pode ser considerado como o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas” (2007, p.36). Todavia, percebe-se nessa assertiva, nada mais que uma orientação explícita de

aproveitamento da capacidade cognitiva dos trabalhadores, atribuindo-lhes mais e mais exigências, de modo a comprometer até mesmo seu tempo livre, visto que tal exploração subjetiva excede os espaços de trabalho e mascara, por meio da idéia da referida "pseudo-parceria", mais uma estratégia de dominação de todas as potencialidades do trabalhador em favor do capital.

Os padrões e exigências cada vez mais latentes aliados aos métodos de cooptação servem como aparato para novas configurações produtivas no interior das empresas, promovendo cada vez mais um ambiente de transformações extremamente competitivo e nocivo, representando mais uma das arestas próprias das ações do capital. Os trabalhadores, mais uma vez entendidos como funcionais, nada mais são do que "recursos" adaptáveis que servem à sua reprodução.

Dessa forma, criam-se regras, modelos de excelência, padrões de comportamento e massifica-se o conceito de "colaboração", premiando-se, muitas vezes, aquele com o chamado "melhor desempenho", visando uma plena participação dos trabalhadores, salientando a importância do crescimento institucional e individual. Eis a retórica da reengenharia, um discurso pautado e fomentado pelas táticas e práticas de gestão, oriundas das horizontalidades e engendradas por meio das modificações estabelecidas pela espacialização dos efeitos do processo de reestruturação produtiva.

Ao passo em que há uma movimentação no espaço e uma disseminação dos padrões e regras que orientam e intensificam as ações do capital para com a classe trabalhadora, cabe a ciência geográfica compreender as mudanças apreendidas nos espaços defronte este embate, amadurecendo assim o entendimento da crise estrutural do capital que redundou nas mudanças estabelecidas no plano fabril em décadas anteriores e, sobretudo, que integrou as aspirações do processo de reestruturação produtiva, o qual fomenta as relações contemporâneas entre capital e trabalho.

Cabe-nos ainda, promover a elucidação do que se apresenta enquanto estratégia do capital, visto que se estabelece horizontal e verticalmente no espaço, condiciona por sua vez territórios de disputas e ao passo que provocam descontinuidades e contrastes sociais, limitam sobremaneira, as ações da classe trabalhadora.

Assim, entendemos que a complexidade deste processo é inerente ao seu decurso. Desse modo, a contestação das implicações contidas nas mudanças das

formas de gestão no trabalho salienta, especialmente, as grandes transformações e retaliações sofridas pela classe trabalhadora contemporânea, em seu sentido ampliado, tornando a crítica fundamental e fundamentada.

Os efeitos das mudanças propostas nas novas formas de gestão do trabalho no interior das empresas apontam para um grau de enredamento próprio das trajetórias de empresas que passaram a priorizar a gestão enquanto etapa para a consolidação do que apontaram serem modelos de desenvolvimento.

No interior da CPTM, pudemos apreender como as implicações, mesmo subjetivas, se instauraram para que se fizesse o arranjo contemporâneo da empresa. Tantos os vários aportes organizacionais, como uma política educacional racional, voltada para um viés de qualidade total, de enxugamento dos "excessos" entendidos pela Companhia e ainda das necessidades eminentes para superar os gargalos, fomentaram o entendimento de que houve sim um impacto e um direcionamento direto das ações do próprio capital condicionando a estrutura da empresa.

Por sua vez, as ações de gestão deixaram claramente expostas que o conceito de planejamento em longo prazo foi abandonado, visto que a empresa recém-estruturada passou a qualificar suas ações efetivas tais como pontos de um processo de gestão vívido, que obteve êxito, segundo o próprio entendimento dos mesmos. Contudo, a dinâmica adotada cedeu lugar principalmente às mudanças subjetivas, que vieram a promover outro entendimento acerca das providências da Companhia. As mudanças envolveram metas, etapas de realização, grupos de trabalho, sucessivos modelos de averiguação de rendimento do trabalho, ações pontuais típicas de empresas cuja reestruturação foi o alicerce para os projetos de realização e multiplicação dos capitais.

Concluímos ainda, que os processos instaurados complexificaram relações e criaram sub-organizações no interior da empresa, visto que muitos tiveram uma origem laborativa distinta, ora provenientes da CBTU, ora provenientes da DRM-FEPASA, não criando propriamente uma identificação direta com a recém-criada CPTM. Perdeu-se uma noção de classe, perdeu-se uma forma de ser, que paulatinamente a intervenção sindical aponta para sua re-organização.

A CPTM passou a constituir um corpo de trabalhadores que representam uma das faces subjetivas da reestruturação, um segmento dos trabalhadores assalariados típicos da expansão capitalista recente, cuja veia de contestação, visto que

falamos dos ditos trabalhadores improdutivos, os trabalhadores em serviços, se fragmentou ainda mais, quando passamos a incluir os trabalhadores precarizados, terceirizados, que vieram concomitantemente a compor os quadros da Companhia. Porém, vivem as mesmas premissas, e estão colocados no cerne da reprodução, de valorização do capital. Vendem sua força de trabalho pura e simplesmente desconsiderando as atrocidades vividas por grande parte da classe, subordinados diretamente à conjuntura elaborada que mantêm muitos dos trabalhadores alheios e fetichizados.

Uma noção ampliada de classe transgride a proposta das reformulações, da reestruturação no interior das empresas e explicita uma atuação efetiva que consolidar-se-ia no cerne da contestação. Todavia, como pensar em um movimento de contestação eficaz num ambiente flexibilizado e parcialmente integrado politicamente? Sobretudo as aspirações capitalistas contemporâneas, que negligenciam ainda mais as vicissitudes dos processos de trabalho, traduzem a emergência de um novo subproletariado[11], os terceirizados, os trabalhadores *part-time*, os subcontratados, assim como suas formas assemelhadas, atingindo também, àqueles cuja origem esteve balizada na era da especialização *taylorista-fordista*, redundando no desemprego estrutural.

As orientações nos padrões de gestão mascaram a fragmentação de classe, mascaram a mescla entre aqueles que são superexplorados e o próprio poder reprodutivo do capital, amparados por políticas de metas e responsabilidades que se rebatem, no entanto, sobre os trabalhadores. Tais orientações foram enxergadas e trabalhadas nessa dissertação como conseqüências das ações subjetivas engendradas por meio do processo de reestruturação produtiva que excederam o chão-da-fábrica e se instauraram até mesmo nos ditos processos de trabalho improdutivos, neste estudo, a prestação de serviços.

---

[11] Como apontou Antunes em "Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho". São Paulo: Cortez, 1995, 158 p.

2.5 ESPECIFICIDADES ORGANIZACIONAIS DO TRABALHO NA COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS

Estamos vivendo um período de grandes transformações em que a relação tempo-espaço sustenta radicalmente mudanças que operam principalmente nos modos de vida das pessoas.

Ulian nos ampara quando pondera que,

> A gestão territorial da metrópole paulistana, no que tange à política de transporte, tem sido responsável por um novo ordenamento urbano observado na paisagem metropolitana. [...] A sociedade industrial está passando por um momento de mutação engendrado por forças inerentes ao modo de produção capitalista, que se rearranja, de modo que o território, intermediado por técnicas informacionais cada vez mais abrangentes, refletem essa transição social no espaço urbano. (2008, p. 18).

Os aparatos tecnológicos, sabidamente, a serviço do capital, servem como ferramentas coercitivas de dominação, visto que torna a classe trabalhadora cada vez mais dependente e escravizada. Dependente, pois, perde-se o domínio sobre seu tempo livre, e o pouco que há, é utilizado para a requalificação, e, escravizada, pois, cada vez mais a concorrência estabelece uma competição exacerbada que individualizam as relações, "coisificando" a participação dos trabalhadores nos processos produtivos, muitas vezes tornando-os escravos deste processo.

O aumento da produtividade obtida pela intensificação do trabalho, todavia, provoca uma insatisfação e descontentamento dos trabalhadores, resultando em tensionamentos, visto que todas essas modificações aspiradas pelo capital ocorrem muito mais no plano do discurso do que no cotidiano no trabalho, como ponderou Antunes (2007) em seus estudos.

Nesta perspectiva, entendemos que os embates entre capital x trabalho são latentes e demonstram ao longo da história que, mesmo imersos em uma grande trama de situações, a classe trabalhadora não declina e aspira à emancipação. Inúmeras são as estratégias de sobrevivência frente à ofensiva capitalista. Todavia, o poder econômico das grandes instituições, ainda orienta o curso da vida de milhões de trabalhadores, visto que estes possuem apenas sua força de trabalho para a sustentação de suas necessidades elementares.

Contextualizando o que fora colocado, a assertiva de Mészáros pondera que:

> O capital é de longe o mais poderoso regulador espontâneo da produção conhecido pela humanidade até o presente e não pode ser substituídos por um vácuo sócio-econômico. A dominação do capital sobre a sociedade só pode ser superada por uma ordem reprodutiva materialmente sensata e humanamente gratificante e que assuma todas as suas funções metabólicas vitais deste modo de controle sem suas contradições. (2002, p. 613).

Cabe questionar, portanto, como a classe trabalhadora sintetiza e avalia as aspirações capitalistas, visto que tal ofensiva é sentida cotidianamente, tanto nas relações privadas, no lar, quanto no ambiente de trabalho, passando pelas esferas da vida pública e pela mediatização das relações interpessoais. Os mecanismos de reprodução do capital estão e se fazem presentes sem que, muitas vezes, haja uma contrapartida combativa, sem que haja um real entendimento sobre a magnitude deste processo que subordina e domina, de forma sutil e latente.

Uma crítica contundente se faz, portanto, sob a ótica do esclarecimento emancipatório, intentando explicitar os liames que promovem a cooptação dos trabalhadores pelo capital, dotando, no entanto, a classe trabalhadora de uma maior criticidade capaz de minimizar e até mesmo superar os tensionamentos, instigada, principalmente pelas contradições que emanam da relação capital x trabalho e que são sentidas na vivência cotidiana.

Desse modo, ver, rever e ter o discernimento necessário para considerar o trabalho como meio e fim para a compreensão da sociedade, não cabe exclusivamente à sociologia do trabalho, mas também a uma geografia do trabalho que elenca os processos de espacialização do fenômeno do trabalho, em sua apresentação mais ampliada, assim como o reconhece enquanto fundamento da vida contemporânea. Cada vez mais são voláteis as mudanças empreendidas pela globalização do capital, e os efeitos sob a população, calcado num processo de desenvolvimento desigual e combinado são cada vez mais nocivos. Tendo assim, a geografia, um papel fundamental para dar visão ao comportamento desse processo no espaço, para dar visão aos territórios de disputa, as aspirações capitalistas e suas mais variadas formas de retaliação, cujas conseqüências rebatem diretamente na classe trabalhadora.

Capítulo 02

3. Especificidades Organizacionais da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos e Atributos de Gestão

A CPTM possui um histórico de organização peculiar, herdou malhas, herdou históricos de ferrovias que tiveram um papel preponderante na organização infra-estrutural e econômica paulista. Uma Companhia que se originou no cerne da metrópole, num período que demonstrou claramente o novo cenário econômico brasileiro, a década de 1990, visava, por sua vez, desconstruir perante a população o ideário de um Estado centralizador e atrasado.

As idéias liberalizantes refletiam o novo papel do Estado e seus reflexos na economia, uma vez que incitariam claramente as novas estratégias de desenvolvimento, a superação de problemas, especialmente a partir de uma mudança social positiva, contextualizando alguns dos objetivos principais do planejamento e da gestão urbanos, a melhoria da qualidade de vida da população e o aumento da justiça social, especialmente no que tangia aos transportes públicos.

Na visão do Estado, como não poderia deixar de ser, o saldo das privatizações e das novas estruturações foi considerado positivo. Todavia, tal enxugamento da máquina pública, iniciada na esfera federal, e posteriormente esticada às demais esferas, impactou notadamente muitos segmentos laborativos. Reconheceram, no entanto, que um "processo dessa envergadura[12]", naturalmente teria alguns problemas. Porém, os problemas foram mais que alargados e contrariamente ao que, de maneira especial, ponderou o próprio poder público, não foram "alguns problemas", visto que "o déficit no emprego ocorrido nas atividades econômicas ocupadas anteriormente pelo Estado foi de mais de meio milhão de postos de trabalho nos anos 1990" (POCHMANN, 2001, p. 35).

[12] Segundo texto correspondente aos Dez Anos de Privatização no Brasil, publicado em 2006 pela Série de Estudos Ferroviários, 2006, p. 08.

Ainda nos baseando nas proposições de Pochmann, as dez principais ocupações profissionais destruídas no setor estatal entre 1989 e 1999 são demonstradas segundo a Tabela 01:

Tabela 01 – Brasil – Evolução das dez principais ocupações profissionais destruídas no setor estatal entre 1989 e 1999

Ocupações Destruídas	Número
Auxiliar de escritório	- 61.777
Auxiliar de contabilidade	- 17.981
Mestres na produção e serviços	- 16.132
Ferroviários e maquinistas	**- 15.604**
Instaladores e reparadores de telecomunicações	- 15.155
Condutores de caminhões e ônibus	-12.573
Guarda de segurança	- 10.692
Engenheiro elétrico	- 7.528
Operadores de produção de energia elétrica	- 7.404
Torneiro	- 6.478
Subtotal	**- 171. 324**

Fonte: POCHMANN, 2001, p. 33. Adaptado por Renata dos Santos Medeiros/Maio 2011.

Tais números corroboram não somente uma perda significativa em relação aos postos de trabalho, mas lançam uma provocação, onde estaria a justiça social, já que se eliminaram direitos básicos garantidos constitucionalmente aos trabalhadores? Uma das indagações que nos permite observar paulatinamente o desgaste discursivo do Estado é a recorrência em financiar empresas privadas e articuladamente promovê-las, intentando o tão sonhado "desenvolvimento". Dentre as principais ocupações destruídas, estão presentes nossos investigados, os ferroviários. Uma classe que desde a opção brasileira pelo rodoviarismo, sofreu por décadas, e ainda sofre desmonte.

Os discursos do governo federal, dos estados e das prefeituras, como não poderiam deixar de ser, salientam a melhoria da qualidade de vida da população,

que corresponderia à crescente satisfação das necessidades, o que por sua vez, está enraizado na idéia de desenvolvimento sócio-espacial. Todavia, nossa investigação nos provou exatamente o contrário, pois, a mudança promovida por meio das propostas de gestão oriundas do Estado direciona as ações para consolidar e estabilizar medidas que não atendem totalmente às demandas, atendem-nas em curto prazo, diante do imediatismo e privatismo pós-desenvolvimentista, em que não se fala propriamente em planejamento, porém, em gestão, notadamente uma concepção de submissão acrítica ao mercado.

A cidade tomou ares explícitos do competitismo econômico, visto que os condicionamentos impostos pelas contradições se fizeram amplamente presentes, afetando o dia-a-dia dos trabalhadores e alargando os sinais de esgotamento do papel do Estado, apresentados nas inúmeras frustrações da população com os resultados da intervenção estatal em geral.

Desde os estudos sobre os resultados do modelo de privatização brasileiro, já se falava abertamente a respeito dos possíveis alcances empreendidos pelo projeto incipiente. Uma preocupação evidente era demonstrar este novo Estado, via de regra, facilitador do empreendedorismo. Mostrar números convincentes permeou o discurso, calcado em termos como "melhorias", "modernização" e "ampliação de malhas".

Entretanto, nada além do investimento necessário para suprir um gargalo que se estende há anos e fora provocado pela própria negligência do Estado, que deixou de se ocupar com modelos ávidos de planejamento (duramente criticados no período ditatorial), que previam ações contínuas e em longo prazo. Por sua vez, passaram a priorizar, desse modo, ações espaçadas, pontuais, imediatistas, convergindo com a preleção do capital privado, do capital volatilizado, abalizando uma opção aberta pela gestão, variando conforme os interesses do mercado. Tal conduta é o que se aproxima do que Souza tratou como planejamento de administração privada, assinalando que:

> [...] [incorpora] os próprios métodos e a experiência da iniciativa privada, enfatizando parcerias público/privado. No limite, trata-se de confiar largas fatias do planejamento de da administração de espaços públicos aos cuidados da iniciativa privada, tida como mais eficiente

> (onde, todavia, não se abre mão de generosos subsídios estatais...). (2006, p. 32).

A gestão foi o carro-chefe do discurso, apontando para uma eficiência que traduziria essa nova face dos serviços que viriam a ser oferecidos para a população, marcando uma nova "era" dos transportes públicos. Assim, enquanto um dos pilares da iniciativa privada, a opção pela eficiência a todo custo fomentou a retomada dos serviços, que se viabilizaria sob a égide do desmonte de uma classe de trabalhadores. Falou-se em novas demandas, falou-se em integração, falou-se em crescimento, a falácia da qualidade total, presente nos modelos de reestruturação produtiva.

Dito isso, algumas preocupações emergiam: como alinhar infra-estruturas historicamente distintas? Como moldar uma nova Companhia que adquirisse credibilidade perante a população, visto anos de atraso e de episódios de descrédito? Como promover a falácia da qualidade total e do produtivismo perante um *status* de Companhia ineficiente e deficitária, quando analisadas as origens da CPTM? Eis que tais perguntas deveriam ser respondidas a contento, e uma nova expressão seria necessária para colocar em prática essa gestão iniciada sob o fomento de um discurso pós-desenvolvimentista e amparado pela iniciativa particular.

Assim se colocava o Estado, a partir de um viés que permitiria uma dupla interpretação, em que,

> O contexto de *welfare state,* em que o Estado intervencionista aparecia como um dos alvos preferenciais, cedeu lugar a uma conjuntura muito mais "darwiniana", em que o Estado tornou-se mais frágil, as contradições se tornaram mais explícitas e direitos sociais vem sendo erodidos. (SOUZA, 2006, p. 32).

Até que ponto esse Estado realmente se tornou mais frágil? Seria uma estratégia para incluir setores estagnados e direcioná-los ao crescimento travestido de desenvolvimento? Especialmente partindo de investimentos e modelos próprios da iniciativa privada?

3.1 CONFIGURAÇÃO ESPACIAL DA CPTM: HERANÇA HISTÓRICA DRM/FEPASA E CBTU/SP

Criada em 1992, a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) ficou incumbida de assumir os sistemas de trens da RMSP, operados pela CBTU e pela DRM-FEPASA, de forma a assegurar a continuidade e melhoria constante do oferecimento dos serviços de transporte sobre trilhos no contexto metropolitano. No ano de sua criação legal, o sistema metropolitano transportava cerca de 894.000[13] usuários.

Tal processo de melhoria constante estava baseado em conter problemas habituais que impediam o devido funcionamento do oferecimento do serviço, visto que era recorrente a presença de pedintes, dos chamados pingentes, pessoas que se aventuravam transitando de uma composição para outra, dos chamados "surfistas", que, constantemente colocavam em risco a operação, além de trens viajando com portas abertas, aptos à acidentes, assim como usuários pulando nas vias para transitar de uma plataforma à outra.

Um panorama geral do que ocorria com a malha se traduzia na extrema falta de segurança, na sinalização precária, na falta de confiabilidade da população para com o serviço oferecido, e internamente, uma divergência marcante junto aos trabalhadores, segmentados segundo sua origem histórica, de acordo com as malhas que vieram a compor a malha da empresa recém-criada. Um cenário complexo se estabeleceu no decurso da estruturação da CPTM.

Em 1994 a Companhia Paulista de Trens Metropolitanos assumiu a malha paulista da Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU, a antiga Linha A – Jundiaí – Barra Funda (à época); a Linha D – Barra Funda – Pananapiacaba; o tronco leste, Linha E – Barra Funda – Estudantes (à época); e ainda a variante leste, Linha F – Roosvelt – Calmon Viana (à época). Posteriormente, em 1996, assumiu a operação dos sistemas da DRM-FEPASA, Linha B – Júlio Prestes – Amador Bueno; e Linha C –

[13] Segundo informações da Revista Engenharia, 2010, p. 68.

Osasco – Varginha (à época) (Figura 02). Efetivamente a Companhia começou a operar em abril deste mesmo ano.

Figura 02 – Estrutura de formação da CPTM

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995.
Adaptado por: Renata dos Santos Medeiros e João Alves de Medeiros/Maio 2011.

Ainda no período de sua estruturação, as operações eram sensivelmente prejudicadas, tanto nos serviços considerados serviços fim, quando os considerados serviços meio. Os intervalos nos horários considerados de pico chegavam a 20 minutos em algumas linhas, e a debilitação do material rodante era evidente. No decurso dos seus anos de estruturação CPTM passou por inúmeras reformulações de ativos, adquirindo novas composições e readaptando parte de sua frota.

Contudo, estiveram presentes desde novas aquisições até mesmo consórcios que permitiram a vinda de trens espanhóis em troca de aquisições que visivelmente se colocaram como moeda de troca para as vindas futuras. Acordos de aquisição com empresas como Alstom, Siemens e CAF estiveram presentes nos processos de reformulações distintas. Porém, compreender como se colocaram as mudanças se tornou um desafio.

Os anuários estatísticos da Companhia registram desde 1995 uma reformulação que passou a ter uma nova conotação com a constituição efetiva da empresa em 1996, quando passa a gerenciar ainda os ramais metropolitanos de passageiros originários da CBTU, o Sistema Leste, com as antigas Linhas A e D (Noroeste-Sudeste), a Linha E (Tronco Leste) e a Linha F (Variante Leste), agregando, por sua vez, a Divisão Regional Metropolitana da extinta FEPASA (DRM), com o Sistema Oeste, respectivamente responsável pelas Linhas C – Sul e Linha B – Oeste.

O primeiro passo da nova Companhia foi avaliar qual a situação do que foi herdado e posteriormente assinalar perspectivas para conduzir, literalmente, a estruturação de uma nova empresa, que já nasceu com problemas visto que as malhas herdadas divergiam, tinham características distintas.

Na época, a filosofia do governo do estado era de qualquer modo unificar a malha de transportes metropolitanos, dando características de integração às empresas, tanto EMTU, Metrô e a recém-criada CPTM, centralizadas na Secretaria dos Transportes Metropolitanos. O primeiro plano de modernização das composições herdadas ocorreu ainda em 1994 e recebeu o nome de PQMRII, e envolveu mais de 500 carros. As operações inicialmente contavam com as estações apontadas conforme as Tabelas 2 e 3.

Tabela 02 – Linha A – Jundiaí – Barra Funda – Panorama 1995

Estações	Integração Presente
1. Jundiaí	Extensão Viária
2. Várzea Paulista	Extensão Viária
3. Campo Limpo Paulista	Extensão Viária
4. Botujuru	Extensão Viária
5. Francisco Morato	
6. Baltazar Fidelis	
7. Franco da Rocha	
8. Caieiras	
9. Perus	
10. Jaraguá	

11. Vila Clarice	
12. Pirituba	
13. Piqueri	
14. Lapa	
15. Água Branca	
16. Barra Funda	Integração com as Linhas D e E
TOTAL: 16 estações	**TOTAL: 1 estação com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

A chamada Linha A, atual Linha 7 – Rubi (Luz – Francisco Morato – Jundiaí), contava com 16 estações, e apenas a estação Barra Funda, em 1995, possuía integração com a Linha D e a Linha E. (Tabela 2). Não contava, por sua vez, com a extensão até a estação Luz, e as estações Jundiaí, Várzea Paulista, Campo Limpo Paulista e Botujuru, funcionavam como extensão viária da linha. Geralmente quando se trata da Linha A, a CPTM considera a extensão A e D, que juntas somavam ao final de 1996, 109 quilômetros de extensão.

O panorama da Linha B, atual Linha 8 – Diamante (Júlio Prestes – Itapevi – Amador Bueno). Contava com 23 estações em 1995, e apenas 3 estações com integração: Osasco, Presidente Altino e Barra Funda. Observou-se que a linha seguia apenas até a Barra Funda, e possuía 4 estações como extensão viária, todas na RMSP. (Tabela 3).

Tabela 03 – Linha B – Barra Funda – Amador Bueno – Panorama 1995

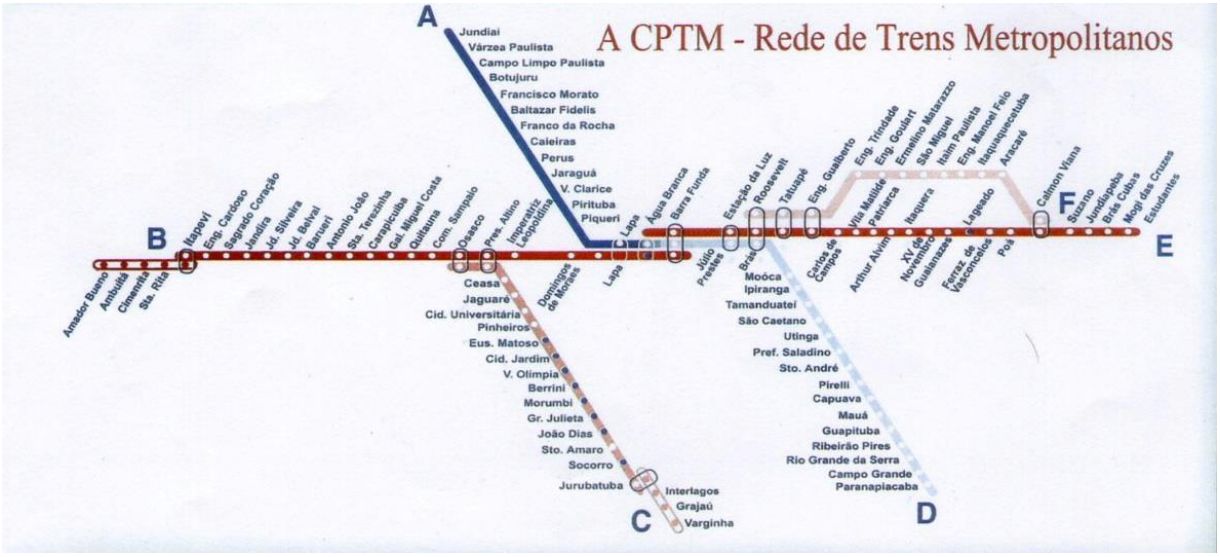
Estações	Integração Presente
1. Amador Bueno	Extensão Viária
2. Ambuitá	Extensão Viária
3. Cimenrita	Extensão Viária
4. Santa Rita	Extensão Viária

5. Itapevi	
6. Engenheiro Cardoso	
7. Sagrado Coração	
8. Jandira	
9. Jardim Silveira	
10. Jardim Belval	
11. Barueri	
12. Antônio João	
13. Santa Terezinha	
14. Carapicuíba	
15. General Miguel Costa	
16. Quintaúna	
17. Comandante Sampaio	
18. Osasco	Integração com a Linha C
19. Presidente Altino	Integração com a Linha C
20. Imperatriz Leopoldina	
21. Domingos de Moraes	
22. Lapa	
23. Barra Funda	Integração com as Linhas D e E
TOTAL: 23 estações	**TOTAL: 3 estações com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Entre as estações Lapa e Barra Funda havia em projeto a estação Água Branca, o que não se efetivou. (Figura 3).

Figura 03 – Malha dos Trens Metropolitanos – 1995



Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

A antiga Linha C – Osasco – Varginha, atual Linha 9 – Esmeralda (Osasco – Grajaú), foi uma das que mais sofreu alterações. Em 1995 contava apenas com 11 estações, sendo que 2 possuíam integração física e tarifária. (Tabela 4). Apresentava estações espaçadas e inúmeros problemas de circulação. As estações Varginha, Grajaú e Interlagos, figuravam como extensão viária e que foram desativadas anos depois.

Novas estações ganharam espaço nos projetos, minimizando as distâncias, especialmente a distância existente entre as estações Pinheiros e Santo Amaro, de modo a atender o novo eixo financeiro que se estruturava na cidade, a Operação Urbana Faria Lima - Berrini, que viria a concentrar uma das maiores aglomerações financeiras do município polarizador da RMSP, visto a centralização de instituições, hotéis, centros de conferências e infra-estruturas que viabilizam a emergência de um novo eixo administrativo-financeiro.

O esquema das Linhas no ano correspondente apresenta um quadro diferenciado, já apontando as novas estações em projeto, porém, neste ano, 1995, ainda

não estavam construídas, sendo apontadas, desse modo apenas como uma previsão do que viria a ser construído. (Figura 4).

Tabela 04 – Linha C – Osasco – Varginha – Panorama 1995

Estações	Integração Presente
1. Varginha	Extensão Viária
2. Grajaú	Extensão Viária
3. Interlagos	Extensão Viária
4. Jurubatuba	
5. Santo Amaro	
6. Pinheiros	
7. Cidade Universitária	
8. Jaguaré	
9. Ceasa	
10. Presidente Altino	Integração com a Linha B
11. Osasco	Integração com a Linha B
TOTAL: 11 estações	**TOTAL: 2 estações com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

As novas estações em projeto entre Pinheiros e Santo Amaro, partindo do ano base de 1995 estão dispostas de acordo com a Figura 04. E ainda, a estação Socorro, entre Santo Amaro e Jurubatuba, também erigida conforme a expansão em curso no período. Na Figura 04 consta ainda a estação João Dias, que passou posteriormente a não fazer mais parte da expansão das estações, visto que não fora construída.

Figura 04 – Estações extensivas da Linha C – Osasco Varginha – Ano Base 1995

Fonte: Anuário Estatístico CPTM – 1995. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Por sua vez, a Linha D, que juntamente à Linha A representam mais de 100 quilômetros da malha, teve duas estações desativadas, Campo Grande e Paranapiacaba, porém, atualmente houve uma retomada da extensão após mais de dez anos, para viabilizar o projeto do trem turístico, calcado no potencial turístico-econômico do distrito de Paranapiacaba, pertencente ao município de Santo André.

Essa linha possuía uma saída direta da estação Barra Funda, porém, após uma reorganização das operações, passou a ter como terminal a estação Luz, operando assim entre a referida estação e a estação de Rio Grande da Serra. O panorama de 1995 demonstra 18 estações efetivas e 3 estações com integração físico-tarifária. (Tabela 05).

Tabela 05 – Linha D – Paranapiacaba – Barra Funda – Panorama 1995

Estações	Integração Presente
1. Paranapiacaba	Extensão Viária
2. Campo Grande	Extensão Viária
3. Rio Grande da Serra	
4. Ribeirão Pires	
5. Guapituba	
6. Mauá	
7. Capuava	
8. Pirelli	
9. Santo André	
10. Prefeito Saladino	
11. Utinga	
12. São Caetano	
13. Tamanduateí	
14. Ipiranga	
15. Moóca	
16. Brás	Integração com as Linhas E e F
17. Julio Prestes – Luz	Integração com a Linha E
18. Barra Funda	Integração com as Linhas B e A
TOTAL: 18 estações	**TOTAL: 3 estações com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Já a Linha E, explicitada anteriormente na Figura 03, que em nosso ano base era delimitada pelas estações Estudantes e Barra Funda, atual Linha 11 – Coral (Luz – Guainazes – Estudantes), possuía isoladamente 20 estações e 6 estações com integração. Havia em projeto a estação Lageado, entre Guaianazes e Ferraz de Vasconcelos, porém, fora suprimida, assim como ocorreu em demais linhas.

Essa, todavia, foi uma das linhas que mais sofreu alterações, passou a compor o Expresso Leste, partindo da Luz, descentralizada da estação Barra Funda, sobrecarregada. (Tabela 06).

Tabela 06 – Linha E – Estudantes – Barra Funda – Panorama 1995

Estações	Integração Presente
1. Estudantes	
2. Mogi das Cruzes	
3. Brás Cubas	
4. Jundiapeba	
5. Suzano	
6. Calmon Viana	Integração com a Linha F
7. Poá	
8. Ferraz de Vasconcelos	
9. Guaianazes	
10. XV de Novembro	
11. Itaquera	
12. Arthur Alvim	
13. Patriarca	
14. Vila Matilde	
15. Carlos de Campos	
16. Engenheiro Gualberto	Integração com a Linha F
17. Tatuapé	Integração com a Linha F
18. Roosvelt	Integração com as Linhas F e D
19. Luz	Integração com a Linha D
20. Barra Funda	Integração com as Linhas A e D
TOTAL: 20 estações	**TOTAL: 6 estações com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Por fim, a antiga Linha F, que compreendia as estações Roosvelt (Brás) – Calmon Viana, segundo o panorama de 1995, possuía entre suas 12 estações, 4 estações com integração com outras linhas, entre elas a Linhas E e a Linha D. (Tabela 7). Tal linha também sofreu intervenções, especialmente passando a servir novas centralidades, a exemplo o novo campus da Universidade de São Paulo, na região leste da RMSP.

Tabela 07 – Linha F – Roosvelt – Calmon Viana – Panorama 1995

Estações	Integração Presente
1. Calmon Viana	Integração com a Linha E
2. Aracaré	
3. Itaquaquecetuba	
4. Engenheiro Manoel Feio	
5. Itaim Paulista	
6. São Miguel	
7. Ermelino Matarazzo	
8. Engenheiro Goulart	
9. Engenheiro Trindade	
10. Engenheiro Gualberto	Integração com a Linha E
11. Tatuapé	Integração com a Linha E
12. Roosvelt	Integração com as Linhas E e D
TOTAL: 12 estações	**TOTAL: 4 estações com integração**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Os dados obtidos apontam que os projetos iniciais de expansão e re-ordenamento da malha se diferem claramente do que fora, de fato, colocado em prática. Assinalam também para uma visível redução do tamanho da malha ferroviária, em que se perdeu aproximadamente 10 quilômetros de extensão entre 1995 e 2011. O Quadro 01 demonstra uma das principais características físicas dos chamados subsistemas, as linhas.

Quadro 01 – Extensão em Km das Linhas do Sistema Metropolitano – 1996

Característica	Linhas					TOTAL
Subsistemas	B	C	A e D	E	F	
Extensão (km)	42	36	109	50	33	**270**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1996. Divulgação 1997.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Houve uma sensível diminuição da extensão, especialmente nas áreas periféricas, entre as chamadas extensões viárias, conforme os dados em 2011 nos direcionam. Estas atendiam áreas mais periféricas da RMSP, notadamente a população de baixa renda, com características pendulares, visto que realizam suas atividades em áreas centralizadas, e ainda, os residentes nas chamadas franjas rural-urbana, já com características espaciais distintas em relação à dinâmica central.

Os dados oficiais, já em 1996, apontam para outro cenário àquele apreendido em 1995, visto que algumas alterações se instauraram. A linha B, antes com 23 estações, passou a ter 24 estações, seguindo até a estação Júlio Prestes, na região central do município polarizador.

Marcadamente, a linha C, permanecia com 11 estações, e presente ainda, no ano mencionado a extensão viária, constando nos dados oficiais como "3 estações são além Jurubatuba, até Varginha" (CPTM, 1996, p. 17). A somatória de estações entre o eixo A-D, salvo a estação de integração, contabilizava em 1995 e permanecia com 33 estações em 1996. A Linha E também sofreu baixa, passando a contar apenas com 20 estações. Por fim, a Linha F permaneceu com 12 estações, assim como no ano anterior.

Notadamente, os aparelhos possuíam características distintas, estruturados a partir de sistemas descapitalizados por falta de investimentos do próprio Estado, condição esta que fora observada não somente no setor de infra-estrutura de transportes, mas, sobretudo, em setores estratégicos para o bom funcionamento econômico brasileiro de forma geral. Isto posto, veio a abrir margem para o discurso das

reais necessidades do modelo liberalizante instaurado na década de 1990, servindo como justificativa para reformulações constantes e amparo da iniciativa privada, por meio de consórcios, parcerias, investimentos diretos, entre outros.

Para o Estado essa era uma política consolidada, apontavam que:

> [...] a procura por novas fontes de financiamento torna-se necessária para a manutenção do custeio e investimento dos programas [remodelação, aquisição de novos trens, *upgrades* tecnológicos, entre outros]. [...] A participação da iniciativa privada a partir de parcerias, concessões e privatizações, constitui solução alternativa desejável ao desenvolvimento e saneamento das finanças do Estado. (RELATÓRIO ANUAL CPTM, 1995, p. 10).

No cenário paulista o serviço de prestação de transporte ferroviário perdia qualidade, contudo, não por conta de um corpo funcional inadequado, mas, especialmente pelos déficits acumulados, e questiona-se, foram propositalmente acumulados? Criou-se um cenário de caos, sob a égide de anos sem investimentos no setor, resultando num acúmulo real de déficits e numa precarização na prestação do serviço, que apontava para um descrédito da própria população, como apreendido em entrevistas, fazendo com que a perda de usuários passasse a ser um reflexo do raio-x das Companhias que antecederam a CPTM, anos de falta de investimentos tanto na CBTU, quanto na DRM-FEPASA.

Apurou-se que havia baixa qualidade de material rodante, da própria infra-estrutura, com equipamentos obsoletos, além de sistemas desatualizados, e ainda, de suas estações que se restringiam a uma circulação não condizente com a demanda. O que era necessário era, portanto, uma mudança radical na relação entre a Companhia e o usuário, tornando-se pontual a explicitação dos investimentos que seriam feitos, especialmente no que tange a divulgação para a própria população, figurando como estratégia para revitalizar tal relação e aumentar a credibilidade entre ambos.

Porém, em 1996, os problemas eram latentes ainda, tantos as publicações direcionadas, como a própria ANTP, em seus anuários reforçavam o discurso da retomada dos investimentos, fato este realmente necessário. Tais investimentos marcadamente foram utilizados como moedas de trocas políticas, como

amparo para angariar sufrágios, elementos e situações salientes da própria política do atraso brasileira, como apontou devidamente Martins (1994)[14].

Isoladamente um dos fatores preponderantes para a devida efetivação dos serviços era o fator segurança, visto que,

> (...) os trens partiam com pingentes e surfistas[15]. Para se ter uma idéia, em 1996 foram mortas 29 pessoas nas ocorrências com pingentes, 351 ficaram feridas e 3.656 acabaram retirados das portas das composições. Já o número total de surfistas foi de 459, com nove pessoas mortas [...]. (REVISTA ENGENHARIA, 2010, p. 68).

Algumas pesquisas de satisfação[16] dos usuários foram concebidas em 1996, apontando para atrair opiniões acerca do que as pessoas esperavam e como viam a Companhia. Dois sistemas que apresentavam uma qualidade questionável, especialmente acerca da segurança, os ramais B e C, do Sistema Oeste alcançaram pontos 27 pontos positivos, numa escala que ia de 0 até 100. Todavia, insuficientes para representar o crescimento da recuperação da confiança em relação ao fator segurança, como previa a própria CPTM.

Ainda neste ano, a pesquisa apontou uma redução do índice negativo da imagem dos ramais A, D, E e F, o Sistema Leste, caindo de 82 pontos, em novembro de 1995, para 70 pontos em novembro de 1996.

A classe ferroviária aponta que não há críticas quanto à opção pelo modal enquanto um facilitador do transporte de pessoas, particularmente em áreas metropolitanas, daí, cabe uma indagação, como alinhar um discurso estatal calcado na necessidade de superar atrasos históricos, com o cenário tecnológico que se estabeleceu entre as décadas de 1990 e 2000, e a falta de propostas para se basear soluções em prazos mais extensos?

O ordenamento que se colocou foi o necessário para suprir os atrasos tecnológicos, a manutenção preventiva, e a falta de segurança, pois, os sistemas de sinalização e isolamento de vias também foram recuperados parcialmente. As passagens

[14] Ver: *O poder do atraso. Ensaios de sociologia da história lenta*. São Paulo: Hucitec, 1994.174 p.
[15] O surfista é aquele indivíduo que além de se equilibrar em cima do trem em movimento, ainda faz manobras para se desviar dos fios de alta tensão, nos quais, ao se encostar leva um choque letal.
[16] Pesquisa realizada por meio do Instituto Gallup, em novembro de 1996.

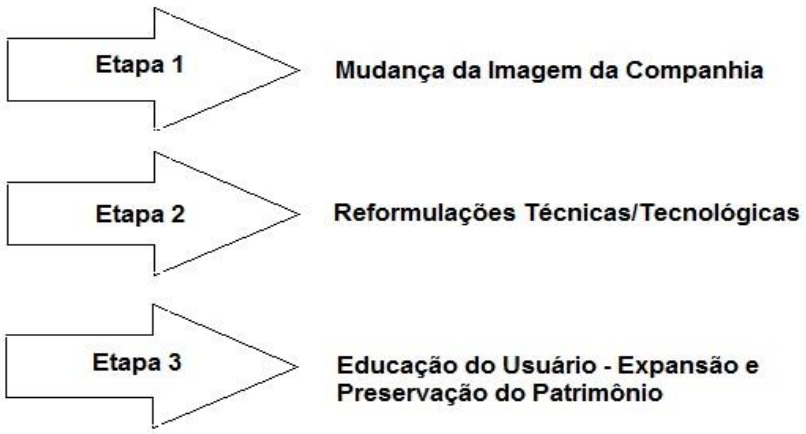
em nível foram gradativamente substituídas, porém, até hoje algumas permanecem. Muitas das estações mais antigas, tombadas pelo IPHAN foram modificadas pontualmente, com vistas, em especial, a promover a acessibilidade.

Apurou-se que as estratégias para alcançar índices de confiabilidade mais elevados estiveram pautadas em mudanças direcionadas, tais como:

- Melhorias em relação à visão da população acerca da estrutura da Companhia.
- Modificação e modernização do material rodante e das estruturas de via.
- Educação constante do usuário e aproximação com a comunidade.
- Integração interna entre os funcionários, visto que resultaram de malhas distintas e com históricos diferenciados.

Desse modo, as etapas principais para consolidar tais alterações que viriam a convergir com a concepção de gestão facilitadora e empreendedora da Companhia (Figura 05).

Figura 05 – Principais Etapas das Reformulações Apreendidas pela CPTM – Década de 1990 – Década de 2000



Fonte: Dados qualitativos e resultantes de entrevistas.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

A Companhia e as estratégias traçadas assumiam desse modo, uma visão característica dos planos de gestão, convergindo com as acepções de Souza, quando ponderou que administração dos recursos a curto e médio prazos passou a determinar as organizações e a dinâmica dos espaços, principalmente quando se trata da construção do espaço urbano. Defronte essa hipótese, o autor ponderou ainda que:

> O enfraquecimento do planejamento se faz acompanhar pela popularização do termo "gestão", o que é muito sintomático: como a gestão significa, a rigor, a administração dos recursos *aqui* e *agora*, operando, portanto, no curto e médio prazo, o hiperprivilegiamento da idéia de gestão em detrimento de um planejamento consistente representa o trunfo do imediatismo e da miopia dos ideólogos ultraconservadores do "mercado livre". (2006, p. 31).

Uma popularização do ideário de uma nova gestão norteou as propostas da CPTM, na tentativa de associar a Companhia ao dinamismo próprio da reestruturação produtiva. Outra estratégia foi uma ampla divulgação dos resultados parcialmente obtidos, evidenciando a *performance* marcadamente melhorada, resultando na retórica de um novo envolvimento em que o gerenciar, o organizar e o cuidar da qualidade na prestação dos serviços seriam essenciais, e privilegiariam exclusivamente a população.

3.2 COMPOSIÇÃO DA CPTM: ATIVOS OPERACIONAIS, FIXOS E INVESTIMENTOS

3.2.1 Investimentos e Perspectivas

Seguindo as principais etapas das mudanças empreendidas a partir da constituição da CPTM, calcadas em objetivos explícitos, tratou-se de orientar tais mudanças subsidiadas por metas estabelecidas em caráter emergencial, e ainda, por meio de programas, parcerias e campanhas de conscientização que priorizassem esse caráter empresarial que necessariamente passou a se estabelecer. Essa primeira fase teve entre 1994 e 1997 seus principais projetos pontuados.

Objetivou-se angariar empréstimos junto à órgãos de fomento internacionais, assim como o estabelecimento de parcerias entre as diversas unidades do

poder público e a iniciativa privada, o que fora considerado pela Companhia como solução para "(...) empreendimentos que [levassem] a soluções satisfatórias de caráter técnico-operacional e econômico-financeiro (...)" (RELATÓRIO ANUAL, 1995, p. 12). Anos antes, ainda no processo de constituição da empresa (1992), instituiu-se um contrato de empréstimo junto ao Banco Mundial, por meio do próprio Governo Federal, a partir da conseqüente descentralização dos trens urbanos para o estado de São Paulo.

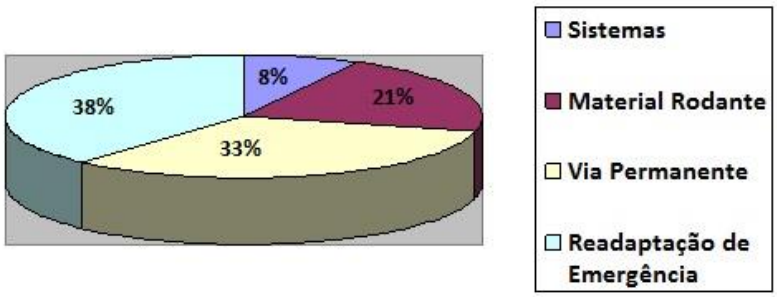
Efetivado em 1994, sob o Acordo de Empréstimo nº 3457, os principais projetos traçados para amparar essa "revolução" no sistema ferroviário metropolitano previam um investimento total de US$ 281 milhões, sendo que o Banco Mundial, disponibilizando US$ 126 milhões, atuaria juntamente ao Governo Federal, que direcionaria aos projetos US$ 155 milhões. Tal aliança com o Banco Mundial ficou conhecida como Projeto BIRD I, e direcionou-se pontualmente para suprir a necessidade de recuperação e modernização das Linhas A, D, E e F, oriundas do Sistema Leste, ex-CBTU/SP.

Como pauta para justificar os investimentos, as intervenções físicas previstas no projeto seriam:

- Modernização e recuperação de 46 Trens-unidade Elétrico, assim como 8 Locomotivas;
- Reforma de 19 estações obsoletas e construção, à época, de apenas uma;
- Reabilitação de 100 km de via permanente e implantação de 7 km de faixa de domínio;
- Recuperação de pátios e oficinas;
- Remodelação dos sistemas de telecomunicações e sinalização.

Houve ainda o Programa de Revitalização empreendido pela Companhia, que previa uma recuperação emergencial, notadamente das linhas B e C, resultantes da ex-DRM/FEPASA, visto a falta de manutenção dos sistemas fixos e de material rodante que se apresentavam precários, porém, tais investimentos foram feitos pelo Governo Estadual, na ordem de R$ 32 milhões (Gráfico 01).

Gráfico 01 – Programa de Revitalização – Investimentos do Governo Estadual Ano Base – 1994



Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1995. Divulgação 1996.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Os principais projetos estabelecidos como meta foram:

- Projeto BIRD I – Com a revitalização das Linhas A, D, E e F.
- Programa de Revitalização – Linhas B e C.
- A Campanha de Conscientização do Usuário[17], tratando em especial das formas possíveis de educar os usuários segundo demandas específicas, a exemplo, o carro preferencial para mulheres, gestantes, idosos e deficientes físicos. Campanha especialmente trabalhada entre as Linhas A e D.
- Campanha de Prevenção ao Surfista e/ou Pingente. A ação efetiva dessa campanha dava-se exatamente por meio da retirada do (popularmente chamado)

[17] Campanha semelhante a esta que fora empreendida anos antes pela CPTM, em seu período de constituição, ainda é empreendida nos trens que servem à região metropolitana do Rio de Janeiro, a Supervia, como pode ser observado nos Apêndices A, B, C e D. Tal empresa opera o serviço dos trens urbanos desde 1998, atuando efetivamente em 12 municípios: Rio de Janeiro, Duque de Caxias, Nova Iguaçu, Nilópolis, Belfod Roxo, Mesquita, Queimados, São João de Meriti, Japeri, Maracambi e Magé. Esta constatação efetivou-se em decorrência de um trabalho de reconhecimento de campo realizado em Agosto de 2009.

surfista e/ou pingente, usuário dotado de comportamento irregular que comprometia drasticamente a segurança da operação. Era identificado, devidamente cadastrado, recebendo, posteriormente, um direcionamento educacional voltado à segurança demonstrando o perigo do ato infrator, assim como eram orientados para os meios possíveis de preservação do serviço. Além disso, os respectivos responsáveis eram contatados, se menores; ou, no caso de adultos, o comportamento era relatado aos respectivos locais onde trabalhavam, e ainda, aos órgãos de segurança pública competentes.

- Ainda no período foi implantada a campanha educativa Usuário do Amanhã, realizado no ínterim das linhas B e C, em conjunto com as Secretarias de Educação Estadual e Municipal, visando contribuir para um processo de educação continuada dos estudantes.

- Fora estabelecido concomitantemente um programa de parcerias com as prefeituras de Santo André, Barueri, Mogi das Cruzes, Poá, Mauá, Ferraz de Vasconcelos, São Paulo, Franco da Rocha, e ainda Jundiaí. Tal programa salientava a necessidade de investimentos para cumprir as Etapas apontadas como pilares para as reformulações, e reuniu os interesses tanto para construção de estações, travessias, viadutos, terminais intermodais, contribuindo para intervenções infra-estruturais. Nessa perspectiva apontou-se ainda, no que concerne às parcerias, projetos de reurbanização e as chamadas Operações Urbanas, a exemplo, como ocorreram anos depois nas imediações da Estação da Luz e no decurso da atual Linha Esmeralda, antiga Linha C.

- O Programa de Ação de Segurança apontava para a reformulação dos chamados agentes de segurança operacional, atualmente um serviço terceirizado, porém, visto pelos próprios ferroviários como um elemento crucial para o comprometimento dos processos de trabalho decorrentes das operações efetivas. O referido programa tinha alguns "princípios básicos", conforme citou a própria Companhia, e buscou mais uma vez promover o cumprimento do que apontamos como Etapa 1, uma mudança na imagem da Companhia, travestida de um novo modelo operacional. Institucionalmente a CPTM divulgou um investimento continuado na chamada "renovação e ampliação" do seu quadro de pessoal de

segurança, porém, omitiu a população em suas publicações, que esse novo quadro se comporia de trabalhadores terceirizados, um exemplo claro do processo de precarização laborativa própria dos modelos de reestruturação produtiva.

- Entre os projetos de expansão e dinamização constavam à época a Dinamização da Linha Sul, às margens de uma das vias estruturais mais significativas do município polarizador da RMSP; a construção inicial da Linha 5 do Metrô, que anos depois foi permutada pela reformulação e construção de estações que resultaram no chamado Expresso Leste, parte da atual Linha 11 – Coral.

- Projeto Leste – aquisição de trens espanhóis; e Projeto Integração Centro – Roosvelt (Brás) /Barra Funda. Tais projetos foram parte integrante do Projeto BIRD II e viabilizaram a canalização de investimentos para a aquisição e montagem de sistemas e equipamentos, e concomitantemente, para a construção de novas estações e terminais de integração, transformando a extensão da antiga Linha E (tronco), Sistema Leste, em Trem Expresso.

Cabe ressaltar, entretanto, que os principais projetos traçados pelo novo modelo de gestão implantado na Companhia, tentaram viabilizar o acesso direto de uma parte da população da RMSP, especialmente àquela que residira em locais mais afastados, ao centro do município polarizador, descentralizando o recebimento desse fluxo, pontualmente, o oriundo da região leste, atuando em conjunto com a Linha Leste-Oeste do Metrô. Promoveu como constatado, uma integração entre o distrito de Itaquera, que compõe atualmente a Subprefeitura de Itaquera[18], e o Terminal Intermodal da Barra Funda.

Entre as principais ações efetivas para sanar a demanda, esteve prevista na época a aquisição de 30 trens de origem espanhola, que dariam continuidade ao aumento da frota de material rodante. Porém, previu-se também que tais composições seriam fornecidas e financiadas pelo fabricante. A conclusão das

[18] Atualmente, segundo a regionalização do município polarizador da RMSP, em que se estabeleceu a classificação dos Distritos – Lei Municipal 11.220/92; e das Subprefeituras – Lei Municipal 13.399/02, a Subprefeitura de Itaquera é composta pelos distritos de José Bonifácio, Parque do Carmo, Cidade Líder e Itaquera.

negociações para a efetivação do contrato de financiamento e do consórcio se deu somente no decurso do ano de 1996.

3.2.2 Material Rodante e o panorama das novas aquisições

Um dos passos iniciais para a promoção do que a Companhia considerou como "a expansão da oferta", de modo a capacitá-la para responder adequadamente às exigências de demanda em um novo modelo de prestação de serviço foi estabelecer-se enquanto um elemento estruturador e adequadamente posto no tecido urbano da RMSP, visto sua importância geoeconômica. Vencer as etapas de consecução do que fora objetivo central da CPTM necessariamente se fez a partir de investimentos de larga envergadura. Um panorama geral da frota dos sistemas fora estruturado.

Em 1995 o material rodante era composto por trens da Série 101, 160, 400, 400M, 431, 700, 5.000, 5.500 e 5.800. Sendo uma frota de 293 TUE – Trens-Unidade Elétrico. Os TUEs[19] são composições movidas à energia elétrica, dotados de dois ou mais carros de passageiros, sendo que um dos carros é o que se chama de carro-motor, onde existe a tração, e os demais, carros-reboque.

Além destes, tinha-se ainda o Trem Unidade Toshiba[20], adquirido pela antiga Estrada de Ferro Sorocabana no início da década de 1950. Tal série prestava serviços no trecho conhecido como "além Jurubatuba", antiga Linha C, funcionando de forma precária entre Jurubatuba e Varginha. Passando pelas estações Interlagos e Grajaú, extensões viárias, como fora dito anteriormente. Em seguida, a Companhia utilizou os modelos já obsoletos - em relação ao padrão de qualidade a ser alcançado e amplamente difundido, como marcadamente exposto - por um significativo período, até 2011 propriamente, operando na extensão viária da outrora Linha B, entre Itapevi e Amador Bueno.

As operações que se seguiriam intentavam cada vez mais a participação da CPTM entre as mais de 30 milhões de viagens diárias concernentes à

[19] Por sua vez, os TUEs são mantidos por rede aérea, composta por rede catenária (feita por liga de bronze e cobre fosforoso, de alto valor no mercado), um sistema de alimentação e distribuição que em contato com os pantógrafos, movimenta as composições.
[20] Sua introdução, na época, foi um marco tecnológico, representando um salto em tecnologia, visto os déficits de investimentos.

população da RMSP, visto que aproximadamente, entre 1995 e 1996, 12,5 milhões utilizava-se de transporte público. Todavia, nesse montante, apenas 1 milhão de pessoas utilizava a Companhia como opção de locomoção.

No ano de 1996 a Companhia contava com uma frota efetiva de 191 TUEs, representando 65% do total da frota, contudo, 35% da frota, 102 TUEs, apresentavam-se imobilizados. Nesse mesmo ano, entrou em operação o 1º TUE 101M, remodelado. Porém, a empresa salienta que neste ano a disponibilidade para as linhas eram as seguintes (Quadro 02):

Quadro 02 – Frota dos TUEs e Carros de Passageiros CPTM - Sistema Metropolitano – 1996

Característica	**Linhas**					**Total**
Subsistemas	B	C	A e D	E	F	
Frota (TUEs)	96	18	74	65	40	**293**
Frota (Carros)	288	54	251	195	120	**908**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1996. Divulgação 1997.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

Neste mesmo ano, houve a conclusão das transações (iniciadas em 1995) para firmar o contrato de financiamento com a *Societé Générale*, um dos maiores grupos financeiros europeus, líder de um grupo bancário, que atua hoje em mais de 83 países[21]. O contrato previa um direcionamento de US$ 171 milhões para a aquisição de 30 trens espanhóis climatizados a serem fabricados pelo Consórcio COFESBRA – Consórcio Ferroviário Espanhol Brasileiro, em território espanhol. O consórcio COFESBRA foi resultado de um projeto conjunto entre a CAF[22] (*Construcciones y*

[21] Segundo dados do *Societé Générale Group*, 2011.
[22] A empresa foi fundada em 1917 na Espanha, com o nome de *Compañia Auxiliar de Ferrocarriles S.A.,* especializada na fabricação de vagões de carga. A empresa contava à época com cerca de 1600 empregados. Em 1971 assume seu atual nome, e a antiga *Compañia Auxiliar de Ferrocarriles S.A.* se funde com a *Material Móvil y Construcciones,* de Zaragoza, ora controlada pela CAF desde 1954.

Auxiliar de Ferrocarriles, S.A), a Alstom[23], empresa que atual no ramo de infra-estrutura de energia e que em 1997 comprou os contratos e os direitos de fabricação de material rodante da estatal MAFERSA, e iniciou a fabricação local de trens; e ainda a empresa ADTranz[24], atual Bombadier.

Tal consórcio previa ainda a aquisição de mais 12 trens, por meio de um adiantamento de contrato, e que deveriam ser direcionados para suprir a demanda do sistema leste. Contudo, segundo dados do SINFER, o não cumprimento de parte do contrato, justamente o item que direcionaria as aquisições no interior da malha, fez com que a CPTM, anos depois, passasse responder por irregularidades contratuais, pois, esses novos carros, na época, seguiram para outras localidades, outras linhas, diferentemente do previsto.

Contudo, no ano seguinte, houve uma redução da frota, segundo aponta o Relatório Anual da Companhia, representando uma diminuição dos ativos operacionais e ainda uma redução no número de carros de passageiros, , especialmente nas Linhas C e F. (Quadro 03).

Quadro 03 – Frota dos TUEs e Carros de Passageiros CPTM - Sistema Metropolitano – 1997

Característica	**Linhas**					**Total**
Subsistemas	B	C	A e D	E	F	
Frota (TUEs)	96	7	74	73	39	**289**
Frota (Carros)	288	21	251	219	117	**896**

Fonte: Anuário Estatístico CPTM 1996. Divulgação 1997.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Maio/2011.

[23] A Alstom, uma empresa de origem francesa, atua no Brasil desde 1955, fornecendo equipamentos na área de geração de energia e afins, suprindo parcialmente a demanda de setores específicos da área de transporte ferroviário, atuando ainda na área de sinalização e geração de tecnologia para sistemas automáticos tanto de sinalização ferroviária, quanto de distribuição e transmissão de energia.

[24] A ADTranz é originalmente uma empresa alemã, criada coma finalidade de operar no ramo de equipamentos ferroviários, e que atua especialmente na Europa e EUA, visto a tradição que possuem no modal. Em 2001 foi adquirida pela empresa Bombardier, o que significou uma ampliação considerável da empresa que também é uma das líderes no segmento. No Brasil tem alguns clientes extremamente importantes, e além da CPTM, atuam no Metrorec, no Metrô de São Paulo, na CBTU, entre outros.

Constatou-se que nos anos iniciais priorizou-se uma remodelação e os contratos que fomentariam a Etapa 2 das principais reformulações da Companhia. Basicamente o que se fez foi reestruturar tecnicamente aplicando o necessário para que, minimamente, se colocasse o fator tecnológico como instrumento das tão faladas melhorias.

Em 1997 ocorreu ainda a doação pelo governo espanhol, por meio da RENFE – *Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles*, de 48 TUEs, num total de 144 carros da Série 440, o que permitiu o aumento posterior da frota. Porém, a chegada do equipamento estava direcionada apenas para 1998, o ano seguinte. Ainda no ano de 1998, o consórcio COFESBRA já com a fabricação da segunda série de trens, Série 2000, com ar condicionado, passou a operar em território brasileiro.

No período de fevereiro a dezembro de 1998, foram recebidos 44 TUEs, relacionados à doação feita pela RENFE, o equivalente a 132 carros, dos quais 33 TUEs (99 carros) foram colocados em operação no mesmo ano. De acordo com este projeto, foi adaptado um número significativo de equipamentos às condições técnicas de operação brasileiras, especialmente os relacionados à bitola[25] (1,6 metro), além da reformulação interna das composições e do sistema de portas, dos equipamentos de ar condicionado e freios.

Nos anos iniciais de reformulação e efetivação das etapas apreendidas pela Companhia, assim como seus principais objetivos, a CPTM publicou seu primeiro "Balanço Social", expondo sua condição, segundo a própria, de empresa cidadã. Nesta publicação pode-se observar qual fora o papel, teoricamente, incorporado pela empresa, falou-se muito de cunho social, assumindo-se o papel de empresa deficitária, salientando-se sua importância territorial, figurando enquanto um eixo necessário para integrar a RMSP. Porém, a empresa não deixou de tratar, como sempre, dos altos investimentos direcionados particularmente para sanar os atrasos tecnológicos que se rebateram contra a própria operação.

Além disso, a empresa passou a teorizar acerca de sua dimensão sócio-ambiental, integrando, por sua vez, um discurso pautado também em

[25] Bitola é a distância medida entre as faces interiores das *cabeças* dos trilhos. No Brasil as ferrovias foram construídas originalmente com bitola métrica (1 metro), além de áreas com a chamada bitola larga ou bitola irlandesa, com 1,6 metros.

preocupações ambientais, como virou um modelo amplamente difundido no final do século XX, especialmente por empresas de grande porte, atuando em grandes centros urbanos, sejam elas prestadoras de serviços, industriais, criadoras de infra-estrutura, geradoras de energia, entre outras.

Parte desse Balanço Social constou no Relatório Anual da CPTM, de 1998, em que apontavam:

> Não vamos aqui tentar transformar em números os benefícios gerados pelo tipo de transporte que disponibilizamos à população, nem o impacto à preservação do meio ambiente, ou qualificar as receitas oriundas de um serviço não poluente, visto que nosso combustível é a energia elétrica, mas demonstrar que parte de nossos custos são revertidos a nossa coletividade interna e consequentemente à coletividade como um todo. (CPTM, 1998, p. 17).

Contudo, diante da nova postura, a empresa assume um direcionamento que intenta convencer a população no que tange ao seu novo papel, sua dimensão inovadora e construtiva no ambiente da metrópole, mas, se restringe a quantificar ainda que por meio de altíssimos números como se deu esse processo, salientando, como sempre, a melhoria na implementação dos serviços. É fato que as melhorias existiram, sobretudo ao custo de processos informatizados, de aquisições reformuladas e de contratos que resultaram em obtenções sucessivas para a década seguinte, porém, houve uma negligência em relação ao corpo laboral da empresa, que diminuiu sensivelmente.

Foi instituída em 1998 uma etapa do Programa Quinquenal de Material Rodante – PQMR. O programa visava à recuperação e modernização de 36 TUEs, totalizando investimentos direcionados cuja quantia chegaria a R$ 83 milhões, dos quais R$ 4,6 milhões realizados neste mesmo ano.

Alguns dos fatos mais relevantes do período foram o início de dinamização da Linha C (atual Linha Esmeralda) e ainda o início da construção pela CPTM da Linha 5 - Lilás do Metrô, que veio a ser permutada pelos investimentos direcionados pelo Metrô e que financiaram a reformulação e construção parcial do Expresso Leste, operado pela CPTM. O Banco Interamericano de Desenvolvimento direcionou R$ 149 milhões para fomentar os projetos e o Governo do Estado cerca de

R$ 44 milhões. Tais investimentos foram relativos, no caso da Linha C, para a construção de 7 novas estações, para a aquisição de 10 novos equipamentos rodantes e obras relacionadas à dinamização do trecho.

No que tange ao que fora permutado com o Metrô, o projeto previa a execução das obras civis do primeiro trecho da Linha 5 – Lilás, entre Capão Redondo e Largo Treze. Atualmente, a extensão desta linha vem sendo executada por meio de consórcios. O conjunto dos projetos foi denominado Projeto Sul de Trens Metropolitanos.

3.3 DINAMIZAÇÃO DE MALHA: PROJETO SUL DE TRENS METROPOLITANOS

Projeto Sul de Trens Metropolitanos, usualmente apenas Projeto Sul, se fez especial no contexto de reformulação da CPTM, visto que seria crucial para a sucessão de projetos que integrariam a Companhia no cerne da RMSP, assim como seria fundamental ao passo que estabeleceria vínculos com os modelos de Operações Urbanas instaladas na cidade polarizadora da região metropolitana, especialmente entre as Avenidas Faria Lima e Engenheiro Luiz Carlos Berrini.

Notadamente estabelecida no decurso da Marginal do Rio Pinheiros, a Linha C (atual Linha Esmeralda) necessitava de uma alteração radical. Outrora como parte da DRM-FEPASA, passou por longos períodos de falta de investimentos. Composições desprovidas de segurança, comprometendo as operações e uma estagnação técnica e funcional limitavam uma tomada efetiva deste serviço pela população.

Este ramal atende o eixo sul e sudoeste do município polarizador da região metropolitana, se estendendo pelas subprefeituras da Capela do Socorro, de Santo Amaro, do Butantã, de Pinheiros, e da Lapa, além do município de Osasco; e passaria a convergir e amparar os desdobramentos da instituição das novas centralidades metropolitanas. Particularmente em São Paulo, essa fragmentação espacial dotaria os espaços de relativa importância o que foi fundamental para qualificar os investimentos

sucessivos amplamente divulgados pelo poder público, aliado, como se evidenciou, à especulação imobiliária.

Frúgoli Júnior, ao tratar desse processo, apontou que "numa metrópole cujo processo de expansão dotou os espaços de grande complexidade, a fragmentação dessa centralidade acentuou-se ainda mais [...]" (2006, p. 38). E complementa, quando se refere a São Paulo, que "(...) sua centralidade metropolitana traduz a complexidade de sua amplitude" (2006, p. 39).

Daí, os rearranjos territoriais oriundos das mudanças empreendidas no cerne da metrópole agiram em acordo com os interesses pós-fordistas do empresariado, apostando em novos espaços e tornando-os funcionais e dotados de características que primariam pela qualidade a qualquer custo, em detrimento dos processos que os efetivariam, a exemplo, os processos de trabalho e seus agentes, os trabalhadores, visto que os efeitos do processo de reestruturação produtiva tornar-se-iam evidentes.

A idéia de Centro Tradicional e Centro Novo, utilizado nos estudos de Frúgoli Júnior, apontam que o centro metropolitano passou a ser configurado enquanto Centro Principal e Centro Paulista. O direcionamento das atividades de serviços, espacialmente deslocados, motivou as sucessivas intervenções urbanas, particularmente em relação às infra-estruturas. As contribuições do autor salientam ainda que

> "(...) nos anos 90 uma nova concentração de sedes empresariais viria a configurar o Centro Berrini [...] [tipicamente um exemplo de reestruturação urbana] ligada à fase mais recente do processo de mundialização [dos capitais] em São Paulo". (2006, p. 40).

Objeto de especulação, a Marginal do Rio Pinheiros necessitava de uma nova roupagem, as demandas econômicas passariam a ser outras, o público alvo e o segmento de serviços deslocados para a região traduziriam novas necessidades infra-estruturais e financeiras do município polarizador.

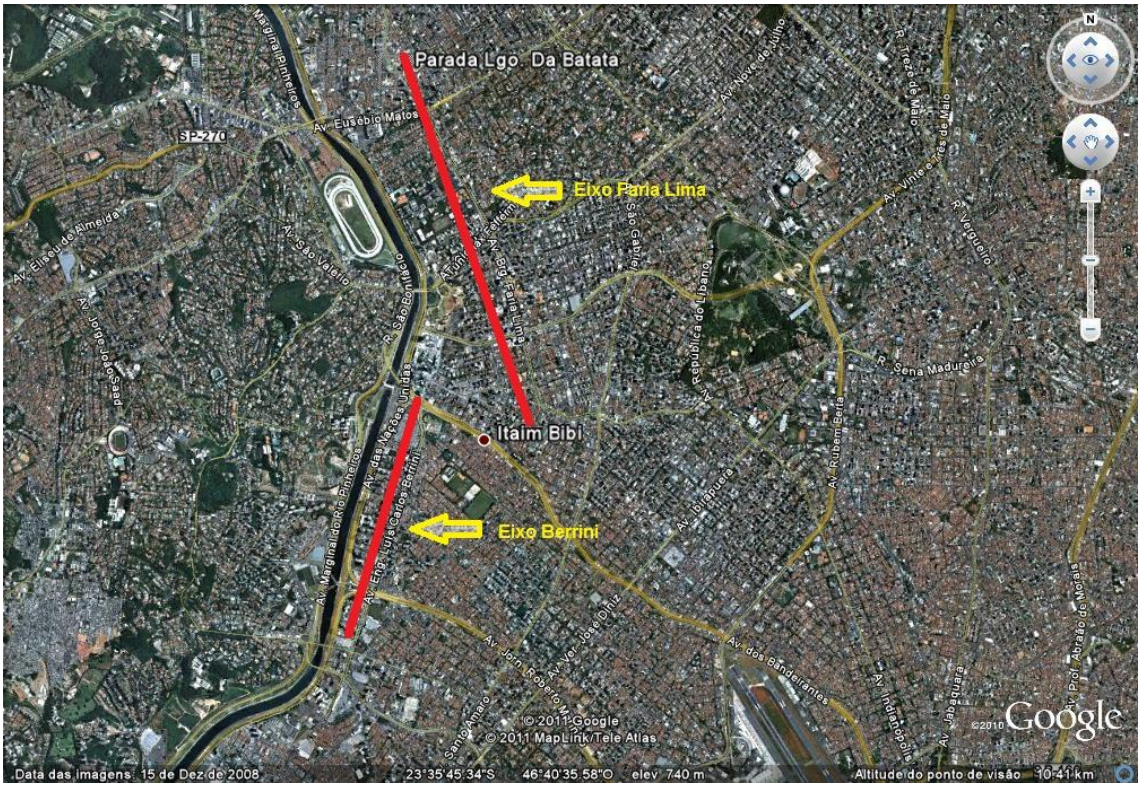
Desse modo, "(...) a expansão da centralidade de São Paulo (assim como sua dinâmica metropolitana mais ampla) seria fruto de um processo excludente de investimentos públicos, de concentração de renda e poder (...)" (FRÚGOLI JÚNIOR, 2006, p. 41). Traz-nos ainda,

> "(...) cabe ressaltar que o processo de criação desses novos espaços na cidade não é resultado de práticas espontâneas, mas de estratégias

> predeterminadas [...] de produção de espaços pelo capital imobiliário, visando obter vantagens de localização da matriz sócio-espacial, para a apropriação do valor criado na terra (...)" (FUJIMOTO apud FRÚGOLI JUNIOR, 2006, p. 177-178).

Projetou-se a região Sudoeste do município polarizador (Figura 06), criou-se uma legitimidade que atraiu uma série de investimentos para a região, sobretudo, investimentos que proporcionassem visibilidade, o valor do solo na região multiplicou-se. Em seu extremo sul, a Marginal do Rio Pinheiros fora anteriormente dotada de complexos industriais. Ao longo da década de 1990 os espaços industriais cederam lugar a novas funcionalidades e o adensamento da região se efetivou. Grandes empreendimentos imobiliários residenciais e de negócios de instalaram tornando notáveis as monumentalidades de São Paulo.

Figura 06 – Projeto Sul – Imagem de satélite das regiões adensadas do Eixo Faria Lima - Berrini



Fonte: Google Earth/ Sem escala.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Junho/2011.

Visto esse cenário, o Projeto Sul se instituiu. Com financiamento parcial do Banco Mundial e do Governo do Estado visava incrementar e aprimorar o atendimento justamente aos novos centros de empreendimentos que se adensavam ao longo da Marginal, assim como as demandas previstas pela Companhia. Tais demandas se referiam à elevação do número de usuários em função do estabelecimento das novas centralidades no eixo sul - sudoeste da cidade supriria a pequena oferta de lugares, em função da falta de estações existentes entre Pinheiros e Santo Amaro, e ainda a ausência de condições que promoveriam a integração com outros modais de transporte. À época a demanda da Linha C era de apenas 50 mil passageiros por dia.

A extensão viária que agregava à Linha C as estações de Interlagos, Grajaú e Varginha, somando aproximadamente 12 km foi desativada, visto seu elevado grau de precarização. Ao final de 1998, a Linha C contava com 24 km de extensão, e com apenas 8 estações: Osasco, Presidente Altino (ambas no município de Osasco), Ceasa, Jaguaré, Cidade Universitária, Pinheiros, Santo Amaro e Jurubatuba.

As principais intervenções previstas pelo Projeto Sul foram:

- Implantação de mais 7 estações: Eusébio Matoso, posteriormente Hebraica-Rebouças, Cidade Jardim, Vila Olímpia, Berrini, Morumbi, Granja Julieta e Socorro, além da revitalização das demais estações antigas, dotando-as de elementos que proporcionariam acessibilidade, tais como elevadores, rampas de acesso e sistema de identificação para deficientes visuais.

- Integração com outros modais, a exemplo os terminais nas estações Berrini (EMTU – ligando o corredor Berrini ao ABCD Paulista) e Socorro (o que, efetivamente, nesta estação não ocorreu); e ainda com a Linha 4- Amarela do Metrô, na estação Pinheiros, ocorrida somente anos depois, em maio de 2011, construída e operada pelo Consócio VIAQUATRO, do Grupo CCR. Além da ligação direta com a Linha 5 – Lilás do Metrô, construída pela CPTM e permutada com o Metrô pela extensão do Expresso Leste, na estação Santo Amaro, cuja operação foi iniciada em outubro de 2002.

- Com relação aos sistemas, implantaram-se subestações que vieram a aumentar a potência instalada para servir à rede aérea, passando de 4MW para 25 MW, além

da complementação para a modernização da sinalização de modo a permitir um menor intervalo entre as composições, definindo uma meta futura de aproximadamente 3 minutos nos horários mais complexos do ponto de vista operacional.

- Como item do Projeto Sul, também estava presente a aquisição de mais 10 TUEs de quatro carros, organizados com Carro Motor – Reboque – Reboque – Carro Motor (M + R + R + M).

- Os investimentos foram da ordem de US$ 222,3 milhões projetando elevar o atendimento à cerca de 450 mil passageiros por dia, segundo a previsão para o ano de 2010.

Como parte ainda do Projeto Sul, a Linha 5 – Lilás do Metrô foi orçada em aproximadamente US$ 517,7 milhões, segundo o Relatório Anual da Companhia, em 1998. Compreendia a construção de 9,4 km de extensão, o que corresponderia a 7 estações ligando a região de Santo Amaro ao Capão Redondo. Por sua vez, passaria a receber um intenso fluxo de pessoas oriundas do bairro Campo Limpo, além dos municípios de Embu e Taboão da Serra.

O projeto previa a construção de 6,6 km de via elevada, 0,8 km de via subterrânea, 2,2 km em superfície, além da integração com 4 terminais de integração, 1 pátio de estacionamento de trens, instalação de sistemas e aquisição de 8 TUEs para operar o trecho. As sete estações que viriam a ser construídas seriam: Capão Redondo, Campo Limpo, Vila das Belezas, Giovanni Gronchi, Centro Empresarial, Santo Amaro e Largo Treze. Todavia, a estação Centro Empresarial ficaria para uma segunda etapa, segundo as perspectivas do projeto.

Tal linha teria uma integração físico-tarifária com a estação Santo Amaro, justamente com a Linha C (atual Linha Esmeralda) da CPTM. Estudos apontavam que o trecho entre Capão Redondo e Largo Treze teria uma duração aproximada de 13 minutos, um deslocamento rápido, se comparados a outros modais, visto que os bairros lindeiros seriam extremamente beneficiados.

Entretanto, após a permuta com o Metrô, o Governo do Estado já previa outra rodada de negociações para angariar investimentos do Banco Mundial para

promover a extensão da linha, num outro momento, visto que o projeto inicial antevia o alcance da malha até a estação Santa Cruz, na Linha 1 – Azul. Até o final de 1998 já haviam sido gastos cerca de R$ 193 milhões, e algumas modificações se fizeram, visto que tal extensão se daria até a estação Chácara Klabin, na Linha 2 – Verde.

Houve no ano de 1999 a implantação de novos sistemas de radiocomunicação, telefonia, circuito fechado de TV, sonorização e cronometria, complementando a sinalização da época. Concomitantemente, havia uma prioridade em reavaliar e criar condições para minimizar os intervalos entre as composições, salientando os investimentos em via permanente com a implantação de novos travessões e a criação dos pátios de estacionamento de Pinheiros e Jurubatuba.

Essa rapidez nas mudanças, na incessante busca pela substituição de regimes obsoletos, e na tentativa de superação de gargalos faz com que a técnica seja reorientada, reorientando os espaços, organizando-os de acordo com as novas forças produtivas, ora valorizando-os, ora desvalorizando-os, mas, sempre atribuindo-lhes valor. Acerca da técnica, Baudrillard (*apud* Santos, 2006, p. 213) nos coloca que "(...) vivemos o tempo dos objetos, [...] vivemos segundo seu ritmo e sua incessante sucessão". E acrescenta:

> É assim que o espaço está sempre mudando em sua fisionomia, sua fisiologia, em sua estrutura, em suas aparências e em suas relações. A celeridade das mudanças deve-se, substancialmente, à multiplicidade de vetores que o percorrem, à rapidez de sua substituição, à novidade de forças que portam e à sua incidência sobre os objetos. (SANTOS, 2006, p. 213).

Assim se deu a organização da CPTM, pautada em técnicas e objetos técnicos que fomentaram os sistemas de gestão dos processos de trabalho, do oferecimento dos serviços e das mudanças nestes métodos. Quando se propõe a discutir exaustivamente sobre o papel da técnica e da criação dos sistemas técnicos que modificam as ações cotidianas, Santos chama atenção para a resistência de determinados conjuntos de objetos que acabam por condicionar a racionalidade e a criação destas racionalidades no espaço.

> Esses sistemas técnicos do mundo presente tendem a competir vantajosamente com os sistemas técnicos precedentemente instalados, para impor ao uso do território ainda mais racionalidade instrumental. Nesse sentido, poderíamos dizer que num território como o do Brasil,

> há espaços trabalhados sob racionalidades duras, precisas, densas e espaços trabalhados segundo racionalidades moles, tolerantes, tênues. Nestes a racionalidade instrumental é fraca ou espasmódica, enquanto em outras áreas, como, no Brasil, a maior parte do Estado de São Paulo, tal racionalidade é uma presença e uma necessidade permanentes. É o contraste entre espaços "burros" e espaços "inteligentes". Neste há mais necessidade e densidade da informação; nos espaços "burros" a informação é menos presente e menos necessária. Os espaços "inteligentes", espaços da racionalidade, coincidem com a fração do território marcada pelo uso da ciência, da tecnologia e da informação. Os objetos preexistentes vêem-se envelhecidos pela aparição dos objetos tecnicamente mais avançados, dotados de qualidade operacional superior. (SANTOS, 2006, p. 221-222).

Exatamente dotada dessa racionalidade técnica, marcadamente em um desses espaços "inteligentes", como ponderou o autor, a CPTM foi instituída, apropriando-se de estruturas criadas sob outras condições e sistemas, porém, complexa e contrastando sua condição inicial com as mudanças requeridas, calcadas em interesses hegemônicos que se travestiam em interesse social.

A Companhia veio se amparando ao longo dos anos finais da década de 1990 nos acordos e financiamentos do Banco Mundial, resultantes de extensas negociações e tais negociações trouxeram para o gerenciamento do Estado um montante significativo que veio a suprir parte das etapas sugeridas tanto de modernização de ativos, como aquisição de novos equipamentos para as áreas de manutenção e sinalização, visto que os sistemas foram alterados, resultando em uma mudança na estrutura da Companhia, em sua fisionomia e suas ações.

3.4 DINAMIZAÇÃO DE MALHA: PROJETO LESTE

Houve concomitantemente aos outros projetos a elaboração do Projeto Leste, que consistia na remodelação da antiga Linha E, por meio de recursos oriundos do BIRD I (modernização dos ativos da ex-CBTU) e II (Integração Centro), especialmente visando à multiplicação da oferta.

Este projeto foi executado pelo Metrô SP, como condição para efetuar a permuta com a Linha 5 – Lilás, ora empreendida pela própria CPTM diretamente. As ações estiveram pautadas na construção de três estações: Dom Bosco, José Bonifácio e

Guaianazes; e mais três terminais de integração intermodais. Ficou à cargo a execução das obras, assim como a aquisição e montagem de sistemas e equipamentos de operação. Num primeiro momento cogitou-se, a possibilidade do trajeto ser feito tanto pela CPTM, com o Trem Expresso, como pelo Metrô, com o Trem Parador, todavia, não se fez; o que na terminologia ferroviária se constitui em tráfego mútuo.

> Tráfego mútuo é a operação em que uma concessionária ou empresa, necessitando ultrapassar os limites geográficos de sua malha para complementar uma prestação de serviço público de transporte ferroviário, compartilha recursos operacionais, tais como, material rodante, via permanente, pessoal, serviços e equipamentos, com a empresa ou concessionária em que a malha dará o prosseguimento ou o encerramento da prestação de serviço; mediante remuneração ou compensação financeira. (ANTT, 2010, p. 18).

O trecho passou a ser operado somente pela CPTM, como o que passou a ser conhecido como Expresso Leste. Entretanto, para a ampliação da oferta na antiga Linha E (atual Linha 11 – Coral), em 1998 houve a aquisição de 30 trens espanhóis, especialmente destinados para efetuar as operações no trecho. A aquisição foi amparada pelo Consórcio COFESBRA, também financiados pela *Sociéte Générale*.

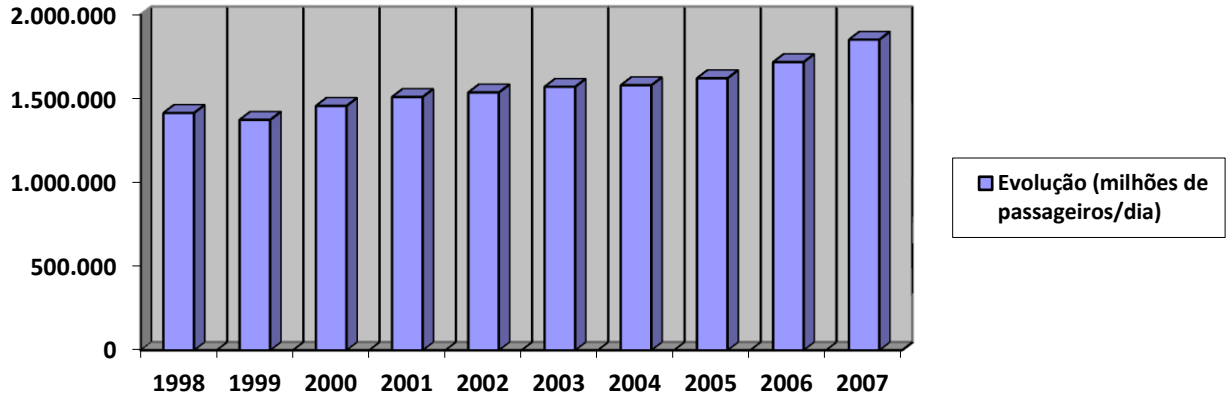
Dentre os principais pontos do Projeto Leste, constava também a ação denominada Integração Centro (Roosvelt – Barra Funda), que antevia uma remodelação e integração física entre as estações, o que ocorreu como previsto anos depois, visto que a Linha E – Expresso Leste chegou à estação da Luz. A região leste, por ser extremamente populosa, sofria com uma ineficiência operante dos meios de transporte, fazendo com que uma parcela significativa da população paulistana ficasse a cargo de um sistema que ansiava por investimentos.

Efetivamente as melhorias ocorreram, levando a integração ao sistema de Metrô, Linha 1 – Azul, e representando ainda uma ampliação de um dos principais pontos de conectividade da malha da CPTM. O projeto de integração possuiu investimentos da ordem de US$ 95 milhões[26], porém, previa uma integração, em princípio, não com a estação da Luz, como fora concretizado, porém, com a estação Barra Funda. O fato dessa integração se consolidar faria com que, efetivamente, a oferta

[26] Segundo dados de relatórios da própria Companhia, confirmados pelo SINFER.

fosse ampliada, todavia, não supriu a demanda, visto que entre os usuários do sistema de transportes metropolitanos houve uma evolução da demanda (Gráfico 02).

Gráfico 02 – Sistema de Transportes Metropolitanos – Evolução da Demanda 1998-2007 (em milhões de passageiros/dia)



Fonte: Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho 2011.

O projeto, por sua vez, previa que essa evolução da demanda fosse sensivelmente aumentada, salientando a necessidade dos investimentos. Daí, a população passaria a acessar o centro do município polarizador da RMSP, atravessando 10 municípios, de leste a oeste, percorrendo um total de 90 km, sem a necessidade de transferência. Além disso, as ações pontuais previam a construção de cerca de 7 km de vias eletrificadas, um pátio estacionamento para os TUEs, adaptações que permitissem a integração físico-tarifária na entre as Estações Roosvelt e Brás, passando a operar somente com o nome Estação Brás, e ainda, a integração com o Metrô.

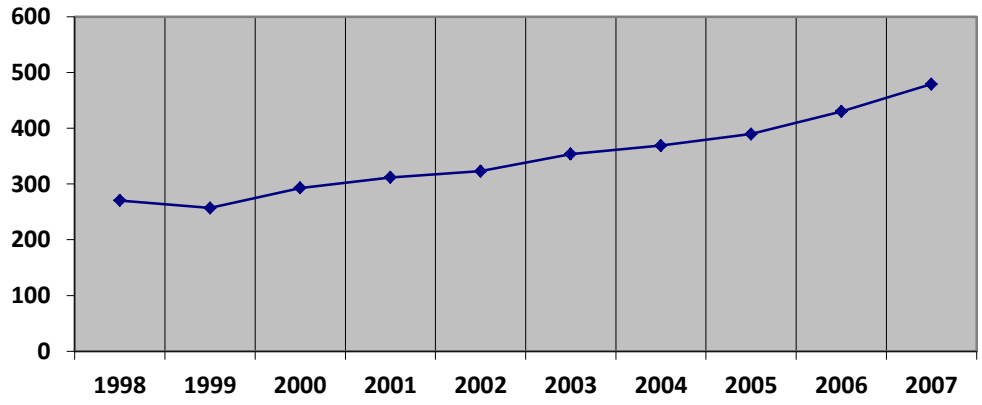
Foram feitas ainda readequações na Estação Luz, com dois túneis para acessos às plataformas, e modernização do sistema de sinalização, antevendo um intervalo máximo de 3 minutos entre as composições, porém, este intervalo não fora alcançado. Funcionam atualmente com um intervalo de 6 minutos, especialmente os que atendem a região leste da RMSP, como constatado em campo.

As referências ao Projeto Leste, em 1999, salientavam a incorporação ainda da Estação Corinthians-Itaquera, além da desativação de cinco estações, o que

permitiria uma operação expressa. Foram desativadas as estações Sebastião Gualberto, Carlos de Campos, Vila Matilde, Patriarca e a antiga Guaianazes. As paradas passaram a ser feitas somente nas estações Brás e Tatuapé, como ainda ocorre.

As operações do Expresso Leste foram iniciadas no ano 2000, em que fora abandonado o antigo traçado entre as estações Itaquera e Guaianazes (passando pela antiga estação XV de Novembro), em trecho instalado pela Companhia do Metropolitano, passando a operar uma nova linha, com duas novas estações: José Bonifácio, inaugurada em 27/05/2000; e Dom Bosco, ma mesma data. Em 2000 a média de usuários transportados pela Companhia foi na ordem de 869 mil usuários. (Gráfico 03).

Gráfico 03 – CPTM – Evolução da Demanda – 1998 - 2007
(em milhões de passageiros/ano)



Fonte: Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho 2011.

Ocorreu um salto significativo no número de passageiros que optaram pelo serviço, visto que a oferta foi aumentada, assim como a participação de uma atuante política de *marketing* tornou-se uma constante nas ações da Companhia, buscando sempre evidenciar para população as mudanças instauradas. Segundo a evolução da demanda, em 1998 tínhamos uma média de 270.323 passageiros a mais, em relação a 1997. Porém, no ano de 1999 houve um decréscimo, apresentando 256.864 usuários. Em 2000 esse número aumenta novamente, fazendo desse aumento uma durável entre os anos seguintes. Dados do Sindicato dos Trabalhadores em Empresas

Ferroviárias da Zona Sorocabana apontam que o aumento dos usuários ultrapassou os 70% entre 2005 e 2011.

Destacou-se no Projeto Leste uma atenção especial denotada à estação Brás, fazendo com que a estação Roosvelt passasse a fazer parte desta estação, criando uma nova centralidade e configurando essa estação enquanto um dos principais pontos de conectividade entre as áreas periféricas da RMSP e o centro do município polarizador; marcando assim uma das principais ações de integração entre os anos iniciais de operação da Companhia.

3.5 **PERFIL OPERACIONAL COMPANHIA NA DÉCADA DE 2000**

Após anos sucessivos de investimentos e cumprimento de Etapas que previam um montante significativo de investimentos, a CPTM passou a agir dando continuidade às ações de gestão que intentavam a reestruturação operacional.

Em 2001 o Projeto Integração Centro, desenvolvido pela Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos, teve seu ápice, tornando-se uma ação de fato integradora, possibilitando o aumento do acesso populacional ao trânsito dentro da região metropolitana. Neste ano a Companhia alcançou a marca de 1 milhão de usuários transportados por dia. Reestruturando parcialmente a circulação das Linhas A, D e E, porém, o projeto prosseguiu até 2003, quando o Expresso Leste passou a operar em Guaianazes e Luz.

No que concerne à Linha C, um dos principais alvos das etapas de modernização, entre 2000 e 2001, entraram em operação seguintes estações (Quadro 04).

Quadro 04 – Linha C – Novas Estações Entrada em Operação – 2000/2001

Estações	Entrada em Operação
Socorro	04/05/2000
Granja Julieta	04/05/2000

Morumbi	30/06/2000
Berrini	14/06/2000
Cidade Jardim	30/06/2000
Vila Olímpia	15/03/2001
Hebraica-Rebouças	14/06/2000

Fonte: CPTM/2011. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho/2011.

Parcialmente entre 2000 e 2001 a primeira fase do projeto de dinamização estava concluída, cercado de monumentalidades, faltando apenas a entrada em operação da Linha 5 – Lilás do Metrô, que viria a ser permutada como acertado anteriormente. A Companhia procurou fazer com que a mídia tomasse nota das principais alterações ocorridas na antiga Linha C, visto que fazia referência às novas centralidades financeiras da RMSP, ao novo eixo Faria Lima - Berrini.

Os trens da CPTM transportaram em 2001 312 milhões de passageiros, representando um crescimento de 15% em relação a 2000, e 33% superior ao ano de 1999. Segundo pesquisa da ANTP em 2001, foi o transporte ferroviário o modal que mais atraiu usuários no início do século XXI, representando a opção de 19% dos entrevistados dentro da RMSP. Dentro desse percentual, 27% afirmaram usar as composições ferroviárias ao menos 3 vezes por semana.

O ano de 2002 foi marcado pela entrada em operação da Linha 5 – Lilás, entre as estações Largo Treze e Capão Redondo. A inauguração desta linha de deu precisamente em 20/10/2002, em que as seis estações que fizeram parte do Projeto Sul inicial foram disponibilizadas para uso pela população. Esse empreendimento foi construído pela CPTM, com recursos próprios que foram adquiridos para a dinamização do eixo sul – sudoeste que contava, além disso, com a alteração da antiga malha da Linha C.

Essa linha conta com 9,4 km de extensão, dos quais 7,0 km são de vias elevadas, 800 metros de via subterrânea e 1,6 km de vias de superfície.

Anteriormente essa linha fora considerada Linha G, pela CPTM, contudo, em 2001 sua operação passou a ser feita pelo Metrô SP. A Linha Lilás passou a ser um aporte para os moradores que residem entre os municípios de Embu, Itapecerica da Serra e Taboão da Serra, que contam com um padrão de ocupação urbana de baixa e média renda, assim como plantas industriais e centros de comércio local. Entretanto parte dessa população desloca-se diariamente para o município polarizador da RMSP.

O marco da CPTM em 2003 foi a conclusão da estrutura operacional do Expresso Leste, passando a ser a Estação Luz seu terminal central, posto antes ocupado pela estação Brás. Em 2003 foi implantado o Projeto de Gestão Corporativa, que priorizava a Prestação de Serviço, os Atributos de Serviço de Qualidade e ainda disponibilizou explicitamente o Regulamento de Viagem nos Trens Metropolitanos; sendo que este último passou a ser, teoricamente, uma constante no interior das composições. Porém, segundo trabalho de campo, foi observado que constam em sua maioria somente nas composições que atendem a Linha 9 - Esmeralda e Linha 11 - Coral - Expresso Leste, além das estações, constatado em todas.

Tais modelos se configuraram focando a melhoria nos indicadores de desempenho, assim como priorizavam também e Etapa que previa a extensão do programa de educação do usuário, tendo como base o estabelecimento de regras de conduta, apontando especialmente para os itens de segurança no oferecimento dos serviços. Este regulamento tem como base a NTTS[27] – Norma de Transporte Tráfego e Segurança, baseado no RTTS[28] – Regulamento de Transporte Tráfego e Segurança, instrumento legal que rege e regulamenta o transporte metroferroviário.

Nesse mesmo ano a Companhia implantou um sistema de monitoramento em 83 estações comerciais, o qual contou com 802 câmeras de circuito fechado de TV, na tentativa de minimizar as ocorrências nas dependências das instalações e ainda para auxiliar os casos que necessitam de auxílio do Departamento de Polícia.

Entre os atributos relacionados à Gestão Corporativa para a Prestação de serviços constavam: a regularidade, a pontualidade, o atendimento, a segurança

[27] Cf. CPTM, 2011.
[28] Cf. COMPANHIA DO METROPOLITANO/SP, 2011.

pública operacional, a segurança operacional, a rapidez, o conforto, a utilidade e o preço. Contudo, foram colocados como estratégicos para a Gestão a regularidade, a confiabilidade, o atendimento, a segurança operacional e a segurança pública operacional.

Porém, quando tratamos de planejamento, falamos propriamente de preparação para a gestão futura. Gestão portando, significa conceitualmente administrar uma situação dentro dos marcos dos recursos presentemente disponíveis e tendo em vista as necessidades imediatas[29]. Foi o que fez a CPTM, numa tentativa constante de eliminar ou contornar problemas imediatistas, gerados a partir de uma complexa trama de relações que se colocam tanto no plano das atividades cotidianas, quanto na organização interna da empresa. Cabe ressaltar ainda, que as ações da empresa foram conduzidas segundo interesse do próprio Estado, não propriamente amparado pela demanda social, embora tentassem compulsivamente mascarar isso.

Em 2004, por meio do Decreto Federal 5.296[30], Capítulo II, Artigo 5º, que dispôs sobre a acessibilidade e tornou prioritário o atendimento às pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, exigiu-se da CPTM a elaboração de um plano de modificações em suas instalações para promover o cumprimento o decreto, de modo a requerer adaptações nas instalações num prazo máximo de 10 anos, portanto, até 2014. Por sua vez, em 2005 foi publicado o Plano de Adaptação[31] das instalações existentes, apontando as possíveis e prováveis intervenções. Todavia, a Companhia teve que contornar alguns problemas especialmente ligados às estações mais antigas, tombadas pelo IPHAN, as quais as interferências teriam que ser estritamente pontuais.

No que concerne às modificações engendradas ainda no ano de 2004, houve o início das integrações gratuitas no subsolo da estação da Luz, entre a Linha 1-Turquesa, a Linha 7 – Rubi e a Linha 11 – Coral, assim como a integração física – tarifária com a Linha 1 – Azul do Metrô. Neste mesmo ano a CPTM inaugura a primeira

[29] Cf. SOUZA, 2006, p. 46.

[30] O Decreto Federal 5.296, de 02/12/2004, dispõe sobre o atendimento às pessoas com mobilidade reduzida e trata sobre a acessibilidade dizendo o seguinte: CAPÍTULO II - DO ATENDIMENTO PRIORITÁRIO Art. 5º Os órgãos da administração pública direta, indireta e fundacional, as empresas prestadoras de serviços públicos e as instituições financeiras deverão dispensar atendimento prioritário às pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

[31] As novas estações Comendador Ermelino e Itaim Paulista (Linha 12 – Safira), e a estação Jurubatuba (Linha 9 – Esmeralda), foram as primeiras intervenções previstas no plano, seguidas pelas estações Presidente Altino e Osasco, ambas também na Linha 9 – Esmeralda.

Estação – Referência, estação Lapa, Linha 7 – Rubi, que visava promover uma maior integração entre a Companhia e a comunidade, calcada na promoção de uma identidade visual que ampliasse a aceitação da população e que remetesse positivamente nos projetos de gestão da empresa.

Por sua vez, o planejamento, assim como as ações espaciais, vão além da auto-organização societal. Criou-se uma cultura no ínterim da Companhia de um planejamento estratégico situacional, distante de ser um ato de planejar de modo não-racionalista e adaptável. As ações muitas vezes se distanciaram dos fenômenos complexos e imprevisíveis de uma miríade de agentes que modelam e modelaram o espaço, travestidos de interesses, de fatores estruturais, que viam o Estado como um amparo facilitador e promotor de ideologias.

Porém, segundo Souza,

> Em uma época em que a capacidade regulatória e de investimento do Estado se acha, muito particularmente no que tange aos Estados superindividados da periferia e da semiperiferia capitalistas, bastante reduzida, adotar modelos menos centralizadores e rígidos de planejamento não é apenas uma postura ideológica: é uma necessidade econômica e política. (2006, p. 53).

Todavia, a postura do Estado mais se aproxima dos modelos de mercado, que dos próprios interesses da população. Os consórcios continuam se estabelecendo, os empréstimos ampliam o *pool* de bancos que mantêm seus interesses nos rendimentos oriundos da prestação de serviços, mesmo que indiretamente, mesmo que calcados nas empresas que cercam todo o processo. Desde as obras de engenharia, até a consecução das modificações operacionais, sempre buscando a ampliação dos rendimentos em detrimento do interesse público.

No ano seguinte, em 2005, houve a integração tarifária com o Bilhete Único[32] entre CPTM, Metrô e SPTrans. Iniciou-se com a antiga Linha C, atual Linha 9 – Esmeralda, e com a Linha 2 – Verde do Metrô. A integração foi amparada pela

[32] O sistema Bilhete Único foi um sistema implantado pela São Paulo Transportes S.A (SPTrans), lançado em 18 de Maio de 2004, na gestão da ex-prefeita Marta Suplicy, segundo modelo baseado no sistema da cidade de Seul, originariamente testado no ano de 1997. Permite integrações intermodais, pagando uma tarifa e uma complementação de tarifa, no caso da troca de modal. Sistema copiado atualmente por outras cidades brasileiras, a exemplo a cidade do Rio de Janeiro/RJ e a cidade de Campinas/SP.

assinatura de um acordo de cooperação entre Estado e Município, porém, valia-se inicialmente apenas para as estações dentro do município polarizador da RMSP, visto que o municio de Osasco não contava com o sistema Bilhete Único.

O ano de 2005 ainda teve como fio condutor o Programa Boa Viagem, que contou com R$ 388 milhões a serem destinados para reforma e recuperação de 45 TUEs. Ainda em 2005 houve uma das principais modificações no que se refere à gestão interna da Companhia, deu-se o início do processo de informatização das áreas operacionais e de adequação funcional, abordando aspectos de linhas de bloqueio, bilheterias, vulnerabilidade quanto à evasão de receitas (roubos), disposição e dimensionamento de plataformas, escadas, entre outros. Deu-se gradativamente a informatização das 83 estações em julho de 2005, em que as atividades administrativas e operacionais passaram a ser feitas eletronicamente, em sua maioria, informação esta que foi constatada com funcionários que atuaram no período em funções ligadas tanto à operação, quanto administração.

Teve início ainda a construção de novas estações na antiga extensão viária que ia de Jurubatuba até Varginha, na antiga Linha C, atual Linha 9 – Esmeralda. Porém, a última estação do trecho, Varginha, não entrou no projeto de reconstrução. A via encontrava-se deteriorada, com a perda de rede aérea, e sem condições de uso, sua faixa de domínio continha ocupações irregulares, e ações efetivas para reorientação dessa população residente (e resistente) seriam necessárias. Entretanto, somente as obras das estações Autódromo, Primavera – Interlagos e Grajaú (integrada ao Terminal Urbano Grajaú) foram iniciadas, assim como pátio na estação terminal Grajaú. As estações foram inauguradas anos depois, respectivamente. (Quadro 05). Neste ano foram iniciadas concomitantemente as obras da Linha 12 – Safira, com as estações Jardim Romano, USP Leste, Comendador Ermelino[33] e Jardim Helena, e em 2006 a estação Itaim Paulista.

[33] A antiga estação, cuja construção datava de 07/02/1926 foi demolida e reconstruída pela CPTM, sendo entregue em 2008.

Quadro 05 – Linha 9 – Esmeralda/Linha 12 – Safira - Novas Estações

Entrada em Operação – 2007/2008

Linha 9 - Esmeralda	**Início**	**Entrega**
Grajaú	2005	21/04/2008
Primavera - Interlagos	2005	21/04/2008
Autódromo	2005	18/10/2007
Linha 12 – Safira	**Início**	**Entrega**
USP – Leste	2005	25/01/2008
Comendador Ermelino	2005	29/01/2008
Jardim Helena – Vila Mara	2005	28/05/2008
Jardim Romano	2005	16/07/2008
Itaim Paulista	2006	28/05/2008

Fonte: CPTM/2011. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho/2011.

Em 2006 a Estação da Luz cedeu lugar ao Museu da Língua Portuguesa, após reforma e intervenções que permitiram uma adaptação para o recebimento da atividade cultural. O museu foi criado num sistema de parceria entre a Secretaria de Estado da Cultura e a Fundação Roberto Marinho. Neste mesmo ano fora adquirido o veículo Geismar[34] para inspeção e manutenção de rede aérea (cabos de alimentação de energia de tração) e socorro de material rodante das suas seis linhas operacionais (trens de passageiros e locomotivas). O custo do veículo foi de R$ 4,9 milhões.

[34] Cf. Revista Ferroviária, 2006. Fabricado na Europa (França e Itália) pelo Grupo Geismar, o equipamento - um dos mais modernos do gênero no sistema metroferroviário brasileiro - chegou desmontado, por navio, ao Porto do Rio de Janeiro, no dia 23 de janeiro de 2006. Os suprimentos adicionais foram instalados e os funcionários da companhia foram treinados para a operação do veículo que entrou em funcionamento em abril do mesmo ano.

Foi inaugurado o Centro de Controle Operacional – Brás (CCO[35]), que priorizava unificar gradativamente o controle das operações das seis linhas da Companhia. E, por fim, neste mesmo ano, uma parceria entre o SENAI e a CPTM possibilitou a aquisição de uma réplica de trem para fazer as devidas simulações a partir de um Simulador de Controle de Tráfego.

Este simulador teve por finalidade reproduzir a operação ferroviária que vai desde a programação, a formação e o controle de tráfego. Uma das principais atribuições deste simulador, assim como ocorre nos processos de trabalho no interior da Companhia, fora garantir ao planejamento e controle das operações as informações sobre a situação real da circulação dos trens na malha toda.

Ainda em 2006 a antiga estação Itaim Paulista, cujo prédio datava de 1979, um ativo fixo da extinta RFFSA, foi demolida para a construção de uma nova estação nos moldes do programa de revitalização da antiga Linha F, atual Linha 12 – Safira, que fora entregue somente em 28/05/2008.

No ano de 2007, mesmo com todas as reformulações empreendidas desde 1992, a malha da CPTM ainda permanecia enquanto uma teia de contrastes, como fora constatado em reportagem da Revista Ferroviária[36]. As disparidades principais constavam entre a antiga Linha C (atual Linha 9 – Esmeralda) e a antiga Linha F (atual Linha 12 – Safira). Havia desde piso sem manutenção no interior das composições, até mesmo pedestres circulando na faixa de domínio da Companhia, sem a devida atenção e fiscalização.

No período a Linha F era considerada a pior da malha, as filas gigantescas e a falta de informação condicionavam o serviço, exigindo da Companhia uma atenção e recursos para que se efetivassem as mudanças necessárias. Em junho de 2007, o número de passageiros transportados alcançou a marca de 1.577.133 milhão por dia[37], o dobro da média de 1999, que fora de 800 mil por dia. Neste trecho em especial ligando uma das áreas mais pobres da RMSP servida pela Companhia ao centro do município de São Paulo, foram constatadas composições que circulavam com intervalos

[35] Os CCOs funcionam 24 horas por dia.
[36] Cf. REVISTA FERROVIÁRIA, Novembro de 2007, p. 22.
[37] Cf. REVISTA FERROVIÁRIA, Novembro de 2007, p. 65.

que superavam os 15 minutos, fato inclusive que contrariava os atributos do Plano de Gestão Corporativa, amplamente divulgado pela Companhia anos antes.

Além disso, as composições circulavam com pisos rachados, carros com portas abertas e com uma deficiência de segurança ímpar, situações totalmente contrárias aos atributos de gestão. Ainda havia os chamados carros temáticos, utilizados por pessoas com identidades específicas, desde os popularmente chamados "drogaditos", usuários que chegavam a consumir drogas ilícitas no interior das composições, distantes das ações de segurança e que muitas vezes escapavam impunes dos agentes responsáveis e até mesmo da Polícia Ferroviária, até os religiosos e carros utilizados exclusivamente por mulheres[38].

Segundo campo realizado à época na faixa de domínio da Companhia observou-se o uso frequente, por parte dos moradores lindeiros, dos muros que isolam parcialmente a via permanente, variando desde habitações em ruínas, às construções irregulares que comprometiam inclusive a segurança operacional do trecho. Circulavam ainda animais domésticos e moradores, assim como utilizavam instalações de ativos fixos, indiscriminadamente[39]. Na precariedade das construções constatou-se explicitamente uma segregação sócio-especial fomentada pela intensificação das diferenças, especialmente nas divisões dos lotes evidenciando claramente uma possível ocupação errática.

> Dentro do trem, camelôs tentam vender mercadorias, mas abandonam imediatamente a empreitada ao constatarem a dificuldade de circulação. Somente após a estação Penha, quando os carros esvaziam um pouco, é possível reparar que o piso está deteriorado e sem manutenção. (REVISTA FERROVIÁRIA, 2007, p. 24).

Situações como essas permanecem constantes no oferecimento dos serviços, mesmo após anos de investimentos. Ao final da linha, na estação Calmon Viana, verificava-se à época uma situação degradante, um tratamento diferenciado para uma periferia pobre e com equipamentos de infra-estrutura ora ineficientes, ora

[38] Os carros utilizados exclusivamente por mulheres circulavam nesse trecho e tal conceito foi melhorado por outros sistemas, a exemplo as composições da SUPERVIA, que atende a Região Metropolitana do Rio de Janeiro, que funcionam em dias e horários específicos, de segunda à sexta-feira, das 6h às 9h e das 17h às 20h.

[39] Cf. REVISTA FERROVIÁRIA, Novembro de 2007, p. 24.

inoperantes. Em 2007 a plataforma da estação, ainda de madeira, comprometia a segurança, apresentava-se irregular e possuía uma distância significativa entre o trem e a plataforma, um vão que era preocupante.

Enquanto o cenário se apresentava desta forma na Linha F, na Linha C e no Expresso Leste, a Companhia anunciava intervalos entre trens de 6 minutos nos horários de pico, entre 6h às 9h e das 17h às 20h, demonstrando claramente uma opção pela gestão diferenciada dentro da malha. As composições da Linha C funcionavam à época com ar condicionado e música clássica no interior dos trens, com carros extremamente limpos e confortáveis. Porém, mesmo neste trecho, isolado, bem sinalizado ainda há sinais que comprometem a segurança viária, como o vão entre o trem e a plataforma. O perfil arquitetônico da Linha C, justamente pro ser extremamente recente apresenta características semelhantes às estações do Metrô, diferenciando-se no acabamento e no sistema de manutenção.

Dados de 2007 apontavam que até o ano de 2010 a Companhia contaria, mais uma vez, com recursos oriundos tanto do BIRD, quanto do JBIC[40], Banco Japonês para Cooperação Internacional. Os recursos somavam cerca de R$ 6 bilhões que seriam investidos nos anos seguintes.

Como parte do contrato, uma parte da somatória seria destinada à modernização da Linha F, uma das mais deterioradas à época, como constatamos. Estavam previstos na primeira fase de investimentos a construção de três estações, tratadas e demonstradas anteriormente, porém, constatamos que as estações previstas já tinham sido iniciadas desde 2005, aparecendo somente a possibilidade de estender o trecho até Suzano, como aponta o mapa do transporte metropolitano disponibilizado em 2007, entretanto esta estação não veio a sair do papel.

Previa-se um aumento da demanda após as intentadas modificações, o que houve, de fato, pois em agosto de 2007, mesmo antes da inauguração das estações

[40] Cf. JBIC, 2011. Criado em 1999, o JBIC é um organismo constituído de 100% de capital do governo japonês, com orçamentos sujeitos à aprovação do Congresso e atividades operacionais especificadas na "Lei do JBIC". O JBIC tem o importante papel de executar a cooperação econômica do governo japonês, apoiando o desenvolvimento estável e sustentável nas estruturas sócio-econômicas dos países estrangeiros (entre eles o Brasil), promovendo assim o fortalecimento das relações econômicas entre o Japão e a comunidade internacional. Uma parceria entre o Governo do Estado de São Paulo, por meio da Secretaria dos Transportes Metropolitanos e o JBIC foi constituída para se obter parte do montante a ser utilizado inclusive nos projetos de expansão que seriam empreendidos pela Companhia entre 2007 e 2010.

da Linha F, que se deu no ano seguinte, a Companhia transportou 1.613.427 milhão de usuários.

Todavia, mesmo com todos os investimentos, dados da Revista Ferroviária apontaram uma diminuição da frota de carros (unidade) em 2008. (Tabela 08).

Tabela 08 – Evolução da Frota de Carros (Unidade) – CPTM 2005 a 2007

Ano	Frota
2005	1.124
2006	1.119
2007	1.119

Fonte: Revista Ferroviária, 2008. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho/2011.

Em 2008, concomitantemente, dados da Companhia apontam que o número de usuários transportados ultrapassou uma média de 2 milhões por dia, representando mais que o dobro da média diária de 1999; chegando à marca de 541 milhões de usuário no exercício. Neste ano a CPTM abriu um bicicletário na Estação Caieiras. Houve ainda em 2008 a conclusão da Linha 9 – Esmeralda, com a entrega das estações Primavera – Interlagos e Grajaú, com vedação de faixa em todo o trecho. Em 2008 entrou em operação a primeira composição da Série 2070, aditivo do contrato COFESBRA I e do Expresso Leste, das 99 previstas entre Metrô e CPTM.

O período foi marcado pelo que a Companhia chamou de "transformação com nova identidade visual". Em parceria com a FUPAM – Fundação Para a Pesquisa Ambiental, e com o NUTAU – Núcleo de Pesquisa em Tecnologia da Arquitetura e Urbanismo, ligados à Universidade de São Paulo, a gerência de *marketing* da Companhia criou um novo projeto de identidade visual que objetivava uma nova padronização e que atribuísse novos valores a serem passados à comunidade. Esse projeto chamou-se Novo Sistema de Comunicação Visual CPTM.

Priorizou, sobretudo, a criação de requisitos pertinentes às formas de percepção nas dependências das instalações da Companhia, especialmente às direcionadas a funcionalidade dos sistemas de transporte, assim como seu reconhecimento imediato. Mudou-se a logomarca e a cor institucional passou a ser o vermelho, orientando a demarcação das composições como Fase II. Optou-se pela padronização, destacando-se as características próprias de cada empresa que compõe o sistema de transporte metropolitano.

As mudanças de identidade visual foram aplicadas em toda a empresa, assim como nos espaços de uso geral da rede, o que fora constatado em campo, nas dependências visitadas. Para as linhas e estações o projeto fez uma diferenciação, estabelecendo uma continuidade na organização da malha de transporte, fazendo com que o mapa metropolitano de transporte passasse a ter uma identificação mais evidente, dando continuidade à numeração das linhas do Metrô. (Quadro 06).

Quadro 06 – Novo Sistema de Comunicação Visual CPTM - Linhas

Antiga Nomenclatura	Atual Nomenclatura
Linha A (Luz – Francisco Morato – Jundiaí)	Linha 7 – Rubi
Linha B (Julio Prestes – Itapevi – Amador Bueno)	Linha 8 – Diamante
Linha C (Osasco – Grajaú)	Linha 9 – Esmeralda
Linha D (Luz – Rio Grande da Serra)	Linha 10 – Turquesa
Linha E (Luz – Guaianazes – Estudantes)	Linha 11 – Coral
Linha F (Brás – Calmon Viana)	Linha 12 - Safira

Fonte: CPTM/2011. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho/2011.

Ainda neste ano, atendendo a Lei Estadual Nº 12.225, que determina a reserva de, no mínimo, duas poltronas especiais para pessoas obesas em transportes públicos, cinemas, teatros e casas de espetáculos, as estações Autódromo e Primavera –

Interlagos, na Linha 9 – Esmeralda, foram as primeiras do sistema sobre trilhos a receberem os assentos preferenciais exclusivos.

O Balanço da Companhia em 2008 aponta a adoção da Operação Plataforma, do Programa Dirigente de Plantão, explicitou concomitantemente o comprometimento com as metas, inclusive as previstas no projeto Expansão São Paulo, um projeto conjunto com o Metrô que visava à ampliação e a integração da rede de transporte metropolitano, assim como a equiparação dos serviços com o sistema metroferroviário.

Contudo, cabe salientar que os serviços prestados pela CPTM vão além das chamadas "zonas privilegiadas", pois, territorialmente salientam áreas que mesclam o dinamismo metropolitano contrastando com municípios pouco representativos sob o ponto de vista econômico e que evidenciam uma deficiência na infra-estrutura de transportes, muito diferente da estrutura das áreas centrais, pois são espaços que denunciam a franja rural – urbana, e configuram círculos cuja condição de macrocefalia urbana é descontinuada, embora dotada de irregularidades e rugosidades.

Por sua vez, o Plano de Expansão e Modernização da Rede se inseriu no Plano de Expansão do Transporte Metropolitano do Governo do Estado de São Paulo, contemplando investimentos relevantes entre 2007 e 2010. Os empreendimentos contaram com direcionamentos financeiros tanto do setor público, quanto de bancos internacionais, e setor privado, que segundo a Companhia, representavam a possibilidade de acelerar a aquisição de receitas. Nesse contexto, a CPTM ainda mantinha o discurso da necessidade de uma carência de recursos para dar conta das alterações emergenciais e da implementação dos projetos mais prementes.

Dados apontam que em 2008 o projeto de modernização contou ainda com auxílio de recursos do BNDES para a implantação do sistema ATS[41] (*Automatic Train Stop*), tanto de via, quanto de bordo, assim como a sonorização de trens e a recapacitação do sistema de energia da Linha 12 – Safira e da Linha 11 – Coral.

[41] O sistema ATS é um sistema automático de parada de trens, com equipamentos de via e de bordo, que implementa a segurança, por meio da parada das composições nos sinais. Está presente na Linha 11 – Coral (Expresso Leste).

O ano de 2009 foi marcado por um crescimento na demanda de 10,2%, como salientou o Balanço Patrimonial, informação esta confirmada pelo sindicato. Teve início a fabricação de 40 novos trens pela empresa CAF, assim como foi contratada a aquisição de 8 novos trens da série 7000. Deram-se as intervenções para a manutenção dos sistemas operacionais e de segurança e ainda a execução de obras de via permanente (readequação da infra e superestrutura, implantação de novos aparelhos de mudança de via e readequação da rede aérea).

Foram instalados os sistemas ATO (*Automatic Train Operation*) e CTBC (Controle de Trens Baseado em Telecomunicações). O ATO executa de forma automática todas as funções relacionadas ao controle de velocidade, aceleração, distância de frenagem e tempos de parada, porém, ainda com a presença de maquinistas para atenuar eventuais riscos de falhas ou emergências.

Cabe ao sistema ainda a regulação do acostamento do trem em relação à plataforma, a sua parada ajustada, de forma que toda a composição esteja abarcada na região destinada ao embarque e desembarque de passageiros, assim como regular o tempo de permanência e a arrancada das estações. A tecnologia CTBC[42] é uma sucessora dos antigos sistemas de sinalização ferroviária tradicionais, aliando automação e telecomunicações, apresentando um grau de confiabilidade e segurança superiores aos sistemas usuais. Em relação aos equipamentos fixos e operacionais, houve a substituição do cabo de cobre por cabo de alumínio com alma de aço em 44.766m das linhas de sinais (13,2 kV) a fim de desestimular os furtos.

Uma das intervenções operacionais significativas, visto que não se ampliou o investimento pontual na Linha 11 – Coral (Expresso Leste) foram as viagens diretas do Expresso Leste (Luz - Guaianazes) com destino a Mogi das Cruzes (Estudantes) e da Linha 7 - Rubi (Luz - Francisco Morato - Jundiaí). Sem investimento em novos equipamentos, foram criados alguns horários de viagens diretas, sem o desconforto de baldeação em Guaianazes e Francisco Morato. Além das intervenções infra-estruturais para a vedação da faixa de domínio, da implantação de passarelas, e a construção de um viaduto rodoviário em Caieiras.

[42] Cf. CPTM, 2011. Tal sistema de sinalização é também utilizado nos metrôs de Nova York, Paris, Hong Kong, Londres, Madri, Pequim, Milão, entre outros. O sistema CBTC permite aumentar a capacidade de transporte até os limites impostos nos projetos de via permanente e dos trens, sem a necessidade de acréscimos de equipamentos de via.

Neste mesmo ano a Companhia atingiu o recorde de passageiros transportados até o período, com 2.238.536 em 10/12/2009. Foram iniciadas as obras para implantação da ciclovia às margens da Marginal do Rio Pinheiros, percorrendo parte da Linha 9 – Esmeralda, traduzindo uma potencialidade, o aproveitamento intermodal do trecho, além de servir como área de lazer.

O atributo Segurança Pública Operacional, que conta com um quadro de pessoal terceirizado, compreende a demanda pelo oferecimento do atendimento, e tal atributo é medido pelo Indicador "Ocorrências de Segurança Pública Operacional por Milhão de Passageiros Transportados" (ISPO). No ano, o ISPO ficou em 1,9 ocorrências por milhão de passageiros transportados. Em relação ao ano precedente, a diminuição atingiu 36,7%. Com destaque especial para as Linhas 10 – Turquesa e 09 – Esmeralda, que impetraram as médias singulares de 1,2 ocorrências de segurança pública por milhão de passageiros veiculados. Algumas das ações mais relevantes em relação à Segurança Pública Operacional foram (CPTM, 2011, p. 03):

- Participação do corpo de Segurança nas operações EMBARQUE MELHOR (nas Estações Tatuapé e Guaianazes) e DESEMBARQUE COM MAIS SEGURANÇA (na Estação Brás);
- Inauguração da Nova Central de Monitoramento da Segurança – CMS, que monitora em tempo real as 89 estações, incluindo o mapa sinótico da movimentação dos trens, detecção de movimento em áreas restritas, central de alarmes, agilidade na busca e armazenamento de imagens;
- Atendimento de 5.047 comunicações através do Disque - Denúncia (serviço de SMS disponível para o usuário informar ocorrências dentro do sistema CPTM).

No ano de 2009, além das remodelações e adequações exigidas por lei e das intervenções de modernização operacional, entrou em operação o Expresso Turístico, especialmente entre as Estações Luz – Francisco Morato - Jundiaí, inaugurado em 18/04/2009, cuja operação comercial se deu em 25/04/2009, contando com mais de 60 km. Esse trecho abriga um potencial turístico relevante trazendo o município de Jundiaí, na Região Metropolitana de Campinas (RMC), como um aporte às atividades ambientais, pois acolhe a reserva do Japi.

Além disso, Jundiaí conta com o Museu Ferroviário da Companhia Paulista de Estradas de Ferro, pólo cultural regional. O município também faz parte do chamado Circuito das Frutas, em conjunto com os municípios de Louveira, Valinhos, Vinhedo, Itatiba, Indaiatuba, entre outros. Diversas estações do percurso implantadas ainda no século XIX pela SPR foram tombadas pelo IPHAN, servindo como um aporte vivo do patrimônio ferroviário, caracterizadas como atrativos culturais, a ver, as estações Jundiaí, Várzea Paulista, Franco da Rocha, Caieiras, Perus e Jaraguá[43]. Dados da Companhia apontaram que em 2009 chegaram a realizar neste roteiro 41 viagens, transportando um total de 7.029 passageiros.

O trecho Luz – Mogi das Cruzes, percorrendo a Linha 11 - Coral e a Linha 12 - Safira faz alusão ao chamado Circuito das Flores, que envolve, concomitantemente, áreas de preservação ambiental e relevante interesse cultural chegando ao município de Mogi das Cruzes, a 50 km do município polarizador da RMSP. O município abriga ainda a segunda maior área de reserva remanescente da formação latifoliada da Mata Atlântica, com aproximadamente 180 quilômetros quadrados. Também se destaca por ser o maior produtor de orquídeas do Brasil, e o segundo maior produtor de flores e plantas ornamentais. O roteiro foi inaugurado em 14/06/2009, realizando neste ano 16 viagens, transportando 2.059 passageiros.

O último a ser implantado foi o roteiro Luz – Paranapiacaba, iniciado em 17/09/2010, utilizando-se da Linha 10 – Turquesa e ainda voltando a operar a extensão viária Rio Grande da Serra – Paranapiacaba, que atualmente está sob jurisdição da empresa MRS Logística, operadora de carga. Entretanto a operação do trecho não acarreta inconveniente tanto em relação à operação da MRS, quando em relação à operação da CPTM, visto que opera com um número reduzido de composições aos finais de semana. A operação desses serviços sem periodicidade regular é amparada pelas disposições estabelecidas nas resoluções ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres 359/2003 e 490/2004.

Assim, o roteiro destaca-se por compreender uma área relevante do ponto de vista histórico-geográfico e turístico da RMSP. O distrito de Paranapiacaba faz parte do município de Santo André e em 1987 teve seu patrimônio histórico e natural

[43] Cf. IPHAN, 2011.

reconhecido e tombado pelo CONDEPHAAT - Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico, e em 2002 pelo IPHAN. Em 2008 se tornou o primeiro patrimônio cultural paulista e ainda o primeiro patrimônio industrial ferroviário a ser indicado pelo IPHAN ao título da UNESCO de Patrimônio da Humanidade.

No ano de 2010, muito se falou sobre mobilidade e adensamento urbano, sobre a necessidade de se construir infra-estruturas que permitissem cada vez mais um ganho de tempo, visto que o sistema de trânsito encontrava-se deficitário, complexo, caótico. As ações da Companhia se pautaram em promover as mudanças engendradas anos antes e que se efetivaram ao passo em que houve uma sensível recuperação do serviço ao longo da década dos 2000.

Reflexos de parcerias, de inúmeros empréstimos e de consórcios com empresas de diferentes países, que, segundo o que apreendemos observaram neste segmento, inúmeras vezes tratado como "gargalo econômico", inclusive pelo próprio BNDES, como um anteparo para divulgação de tecnologias e técnicas que primavam pela automatização de processos, apontando reflexos evidentes de processos de reestruturação. Os recursos tecnológicos adotados passaram a substituir os existentes, salientando um gerenciamento que adotou estratégias funcionais diferenciadas, especialmente para uma regularidade operacional da circulação.

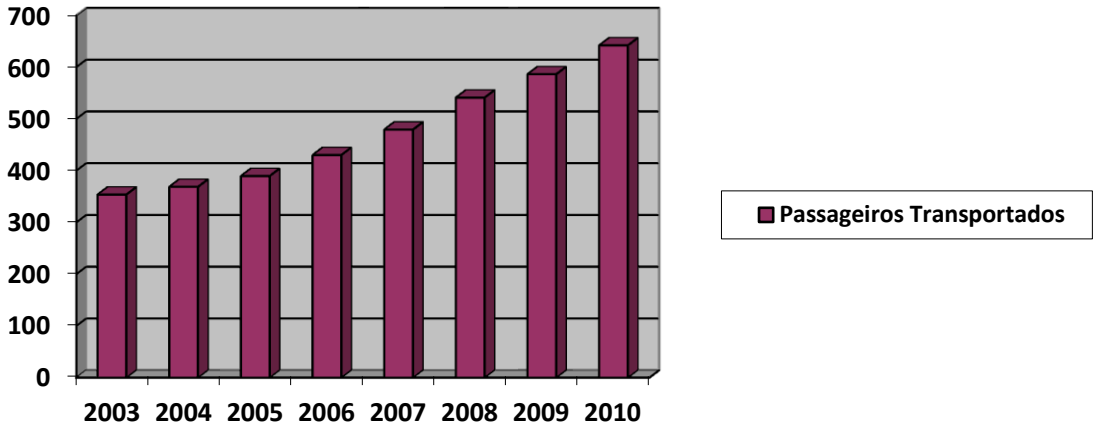
Em 2010 a CPTM contava com 119 trens operando no horário crítico da manhã e 120 operando no horário crítico da noite, do total de 126 composições disponíveis. Realizou 2.437 viagens por dia, batendo novamente o recorde de passageiros transportados no dia 10/12/2010, com um total de 2.408.342 usuários. A Companhia transportou 642 milhões de passageiros no exercício 2010, 9,5% superior ao transportado em 2009. Obtendo uma média de passageiros transportados em dias úteis de aproximadamente 2,1 milhões[44].

Em relação ao desempenho operacional passou-se a adotar uma frota de oito carros por composição na Linha 9 – Esmeralda, amparando o crescimento da demanda de modo geral, visto que as ações pontuais adotadas permitiram um aumento de 7,05% das viagens na rede, o que redundou no crescimento de 17,2% na oferta de

[44] Cf. RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2011.

lugares no dias úteis. O crescimento da demanda, especialmente entre os anos de 2003 e 2010. (Gráfico 04).

Gráfico 04 – CPTM – Evolução da Demanda 2003/2010
(em milhões de passageiros/ano)



Fonte: Relatório da Administração – CPTM. Março 2011.
Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho 2011.

Viabilizando esse aumento no número de passageiros transportados, verificou-se o recebimento dos trens da série 7000, da CAF, assim como a transferência dos trens da série 2100 que operavam na Linha 9 Esmeralda para a Linha 10 – Turquesa. Neste ano foram recebidos 21 trens da série 7000, assim como ocorreu a modernização e revisão geral de 33 trens e mais 1 TUE, e ainda do recebimento de um trem da série 1600 que passou a operar na Linha 12 – Safira, e outro da série 1400 para operar na Linha 11 – Coral (Expresso Leste), por meio do PQMR II.

Em outubro de 2010 fechou-se um contrato entre a STM e a empresa Alstom para o fornecimento de 9 trens de oito carros para a Linha 11 – Coral, com previsão de início de entrega, segundo a Companhia e confirmado pelo SINFER, em abril de 2012. A CPTM acordou ainda com a empresa Ctrens Companhia de Manutenção S.A. a manutenção dos trens da série 5000 e do fornecimento de 36 trens novos de oito carros para a Linha 8 – Diamante. Tal contrato teve como provedor o BNDES, cujo empréstimo foi da ordem de R$ 948,9 milhões, segundo dados do sindicato. O empréstimo permitirá que a Linha 8 - Diamante totalize 288 carros,

segundo informou o próprio banco. A respectiva linha concentra 20% dos usuários pagantes da CTPM[45].

Neste mesmo ano a Companhia concluiu a vedação das faixas de domínio, porém, em trabalho de campo realizado em março de 2011, mesmo período em que os dados foram divulgados, a vedação já se apresentava irregular, especialmente nas imediações da Linha 12 – Safira, e ainda próximo às estações Engenheiro Cardoso e Sagrado Coração na Linha 8 – Diamante. O mesmo ocorreu na Linha 7 – Rubi próximo a estação Baltazar Fidélis. Tal diminuição, por sua vez, faz com que se mantenham altos os gastos com as taxas anuais de depreciação.

Evidenciou-se um comprometimento com a manutenção preventiva da malha, especialmente em relação à prevenção de enchentes, com a desobstrução e limpeza de bueiros, de canaletas para o escoamento de água pluvial, córregos e valas, sempre em atividades ligadas à via permanente. Foram executadas no período obras para a instalação de 11.000 metros quadrados de coberturas nas plataformas das estações, muitas vezes, aumentando-as.

Durante todos os anos de organização da Companhia, pudemos observar como ações priorizavam períodos distintos, desde as emergenciais, empreendidas pra sanar problemas que comprometiam a própria espacialização da CPTM, como os grandes projetos fomentados por montantes de investimentos que estrategicamente foram disponibilizados em troca de acordos comerciais futuros. A organização dos espaços passou a ser feita nitidamente impondo novos contornos e gerando subespaços a partir de forças dominantes multiplicadora dos capitais.

Enquanto que nos anos iniciais a Companhia precisava sepultar a idéia de atraso enraizada na população, optou por pautar sua organização na gestão, no que chamou de atributos principais para sua organização funcional. Desde as modificações internas, segmentando setores, isolando o controle operacional, automatizando-o, criou um ambiente mais amplo de fragmentação, incitando uma divisão entre ex-ferroviários oriundos da CBTU e da DRM-FEPASA, condição essa que fora suplantada somente ao final da década de 2000.

[45] Cf. SINFER, Março de 2011.

Coube à informação, essencialmente, o papel de definidora dos novos espaços, das formas de orientação e gestão laborativa dos processos de trabalho; serviu assim às forças hegemônicas econômicas, e ainda do Estado, sendo o grande regedor das relações e das realidades espaciais. Foi a informação que condicionou as mudanças, orientando a implementação técnica, orientando a mudança na imagem da Companhia, orientando o passo a passo de uma gestão que preocupou-se em ser absolutamente quantitativa, travestindo tais números no que chamou de atributos de gestão corporativa.

Essa gestão corporativa foi responsável por qualificar as intervenções, por qualificar qual seria o papel da Companhia para a definição das ações na RMSP. Desse modo, aplicou formas concisas de controle da produtividade do trabalho, instaurou metas, fragmentou processos de trabalho, cedeu ao capital particular participação em segmentos operacionais e de manutenção, terceirizaram ações fundamentais tanto na área de segurança pública, quanto de desempenho operacional, e sucumbiu aos interesses financeiros.

Coube ao Estado se utilizar de uma Companhia que nasceu da tradicional malha ferroviária paulista, recheada de história e fator de configurações territoriais, para explicitar o seu papel de facilitador do capital, a partir da ignorância e da necessidade do discurso calcado nos objetos espaciais, intensificando o processo de exploração do trabalho enquanto elemento necessário para a criação e recriação de territorialidades, legitimando suas ações por meio da política e dos acordos financeiros.

Desse modo, tais ações sustentaram as bases da gestão corporativa no interior da empresa, tendo como referenciais os procedimentos decorrentes do processo de reestruturação produtiva, assim orientando seus atributos de gestão traduzidos na construção de perfis, de modelos, de sistemas de avaliação dos trabalhadores e denunciando uma configuração de agir e proceder pertinentes às formas de trabalho atípicas contemporâneas.

. . . . . .

Capítulo 03

4. A organização do trabalho na CPTM e os processos de gestão

4.1 A DISPOSIÇÃO DO TRABALHO NA CPTM: BASES DA GESTÃO CORPORATIVA

A Companhia Paulista de Trens Metropolitanos - CPTM – atua no transporte ferroviário de passageiros no contexto da Região Metropolitana de São Paulo. A empresa ferroviária formou-se em 1992 no auge das proposições privatizadoras do estado brasileiro. Herança da matriz de transporte que fomentou a economia cafeeira paulista que se estendeu desde o final do século XIX até o início do século XX, o modal de transporte ferroviário se fez, concomitantemente, a partir do transporte de cargas e de passageiros, mudando consideravelmente sua atuação econômica diante da constituição da empresa Ferrovia Paulista S.A. (FEPASA), em 1971, e posteriormente à constituição da CBTU em 1984.

A constituição da FEPASA, por sua vez, incorporou algumas companhias ferroviárias que atuavam no território paulista, figurando assim numa empresa que passou a atuar na região geoeconômica mais importante do país. Um discurso pautado no rodoviarismo condicionou os parcos investimentos em infra-estrutura ferroviária, mesmo no estado de São Paulo no decurso das décadas de 1970 e 1980, numa tendência geral de incentivo à integração do território brasileiro, calcado em políticas de gestão que reproduziam modelos europeus, contudo, não em sua íntegra, comprometendo setores outrora fundamentais para as mudanças estruturais na economia dos Estados.

Surgiram destas disparidades, tanto de gestão quanto de investimentos por parte do estado brasileiro, os chamados gargalos econômicos e operacionais, que demandavam recursos em setores específicos, abrindo perspectivas de abertura do capital das empresas estatais à iniciativa privada. Desse modo, os sucessivos apontamentos acerca de como se apresentava o modal ferroviário, outrora gerenciado exclusivamente pelo estado, pautaram as discussões salientando a importância da

superação destes gargalos, que, segundo o BNDES (2000), agravavam os déficits das contas públicas.

Todavia, desde a implantação dessa nova política de gestão por parte do Estado brasileiro, quanto às políticas vinculadas ao governo do Estado de São Paulo estiveram alicerçadas em incentivos financeiros de grandes grupos econômicos e financeiros, assim como, sustentados pelo aparato técnico e tecnológico disponibilizados por grandes multinacionais.

Desde que se pensou em abrir o capital dos estados aos grandes conglomerados industriais e financeiros criou-se um discurso da necessidade de aceitação da nova postura, de modo a receber como oportunas as inclinações dessas empresas, das exigências de bancos e criando condições para a execução de consórcios e contratos, garantindo um *status* positivista frente às mudanças nas formas de gestão e nas mudanças físicas que viriam.

Em 1998 a Companhia divulgou seu primeiro Balanço Social, salientando algumas das principais mudanças que fariam parte dessa nova forma de conduta, evidenciando alguns dos Atributos de Gestão que recairiam diretamente sobre a organização dos processos de trabalho, marcas da estrutura organizacional da empresa na década de 1990 e ainda a projeção para a década de 2000.

Além de ressaltar os sucessivos investimentos, deixou claro qual seria a missão incorporada pela CPTM. Fez-se um apanhado das atividades e da atuação da empresa até então, marcando como evidentes aspectos relativos à melhoria do custo-benefício dos serviços a serem prestados, salientando uma agregação de valores à economia e à sociedade, nas palavras da empresa. Trata seu quadro laboral como "colaboradores" e legitima alterações no controle econômico para o âmbito do trabalho[46], notadamente uma postura baseada na eficiência.

Essa reestruturação transferiu aos trabalhadores um novo quadro de atribuições, fazendo com que assumissem uma postura polivalente e que cada vez mais angariava exigências, porém, gerava ainda um quadro dependência em relação às propostas da empresa, pois travestia o interesse e mantinha os trabalhadores sob controle, na condição de "colaboradores".

Segundo Vasapollo, dentre as formas de trabalho atípico,

[46] Cf. MÉSZAROS, 2009, p.38.

> No contrato de associação por participação, o "colaborador" que trabalha pode participar como associado aos lucros da empresa, contribuindo com seu próprio trabalho. O salário recebido por ele se converte, portanto, numa espécie de pagamento antecipado dos eventuais lucros alcançados pela empresa. Porém, é necessário dizer que se ao concluir o ano não houver lucro na empresa, o trabalhador pode se encontrar na situação de ter de devolver as remunerações recebidas. (2005, p. 55).

Uma mudança no discurso permitiu um diálogo que eximia a empresa da condição de opressora, que eximia o próprio sistema de reprodução, da condição de opressor. Mas, sobretudo, essa modernização e a tal transferência de tecnologia observada marcou o controle do capital financeiro e industrial avançados, sobre uma das atividades mais promissoras no contexto metropolitano. Foi uma evidente tentativa de revitalização do processo de reprodução do capital, especialmente por promover a sua manutenção e transferência de recursos.

No início da década de 1990,

> Assistiu-se à substituição de políticas macroeconômicas de pleno emprego por medidas de requalificação do trabalho e de incentivo à auto-ocupação, no bojo da *onda* do empreendedorismo e do desenvolvimento local. Ao transferir o foco da análise dos efeitos adversos da política econômica para o clima de competitividade e eficiência, supostamente trazido pela globalização, os condutores da economia eximem-se de sua responsabilidade. (OLIVEIRA, 2006, p. 54).

As circunstâncias específicas e a conjuntura da economia permitiram que os organismos internacionais presunçosamente se colocassem à frente da reestruturação desse setor na dinâmica paulista. Percebeu-se uma subordinação aos interesses de empresas que passaram a fazer parte do cotidiano da organização ferroviária, assim como de seus possíveis investimentos. Desse modo,

> "esses movimentos são paralelos a um processo de fragmentação que rouba às coletividades o comando do seu destino, enquanto os novos atores também não dispõem de instrumentos de regulação que interessem à sociedade em seu conjunto (...)". (SANTOS, 2008, p. 80).

Uma empresa com significativo papel no setor, a espanhola CAF - *Construciones y Auxiliar de Ferrocarriles* figurou como um dos agentes que mais se beneficiou com essa transferência de tecnologia e de recursos, pois, em decorrência das

exigências do COFESBRA, viu sua participação aumentar cada vez mais. A abertura econômica brasileira foi conduzida por meio e para o próprio capital internacional.

Desse modo, as mudanças nos processos de trabalho, não estiveram sujeitas somente às mudanças técnicas e da organização do trabalho, mas sim, ao aprimoramento das formas de controle do capital sobre o trabalho e ainda os efeitos sobre o entendimento dos trabalhadores, de uma não-percepção da condição de sujeição, entendendo-se como um "fragmento" necessário ao processo de trabalho, colaborando para a manutenção desse processo. Criaram-se mecanismos suficientes para sustentar de forma permanente os níveis de produtividade do trabalho, quantificou-se.

Nesse contexto, conforme as contribuições de Oliveira, algumas dessas formas expressas de controle do capital sobre as formas de organização do trabalho podem ser evidenciadas pela pressão exercida, assim como pela eliminação de barreiras que viriam a impedir sua multiplicação. Destarte,

> A necessidade de geração de postos de trabalho foi eliminada da agenda em favor da eficiência e estabilidade do sistema. [Porém, não se colocou tão estável assim.] Com isso, a idéia básica da ocupação resulta num crescimento do nível de atividade econômica que foi *embaçada*[47] pelas discussões sobre o capital humano, os programas de *formação/qualificação*, as medidas de *flexibilização* e os esforços na formação de *empreendedores*. (2006, p. 110).

A implementação de modelos calcados na economia do conhecimento, na transferência de tecnologia, na exploração da comunicação, na subsunção do trabalho intelectual, nas análises sucessivas de rendimentos, na manutenção de padrões vinculados aos treinamentos, na alteração dos métodos de extração das potencialidades dos trabalhadores criaram condições de mascarar parte das atribuições capitalistas contidas na organização da CPTM.

> Cada técnica propõe uma maneira particular de comportamento, envolve suas próprias regulamentações e, por conseguinte, traz para os lugares novas formas de relacionamento. O mesmo se dá com as empresas. É assim que também alteram as relações sociais dentro de uma comunidade. Muda a estrutura do emprego, assim como as outras relações econômicas, sociais, culturais e morais dentro de cada lugar (...). (SANTOS, 2008, p. 68).

No que se refere à sua organização, em 1997 o número de trabalhadores da Companhia era de 5.592, ao final do exercício, com um total de 523

[47] Grifo do autor.

contratações e 365 demissões. Desse total 5.010 funcionários eram homens e 582 mulheres. Já em 1998, o número alcançou a marca de 6.203 trabalhadores, sendo 5.442 homens e 761 mulheres. Neste mesmo ano o número de admissões chegou a 877 e o número de demissões 266[48].

Salientou-se a importância do incremento e treinamento "para o trabalho[49]", partindo do desenvolvimento da comunicação e da linguagem, assim como do entendimento das novas exigências colocadas pela Companhia, baseadas na eficiência, típica dos modelos produtivos tradicionais, que cabe exatamente como exemplo, concomitantemente, para os processos de trabalho que produzem serviços. Tais exigências se caracterizam por uma dinâmica própria das formas de acumulação do capital, determinadas por procedimentos de reestruturação e posicionamento do sistema capitalista na era da competição global[50].

Algumas das mudanças propostas facilitaram o recurso ao trabalho *part-time*, do trabalho suplementar e fazem referência favorável ao empregador, além de uma espécie de contratos de desenvolvimento, que previa a manutenção dos contratos de aprendizado e de formação no trabalho, a exemplo os indicadores de educação e treinamento, neste caso por meio do Termo de Cooperação SENAI/CPTM, em que parte dos encargos da CPTM é retida pela empresa para utilização em treinamento de seus empregados[51].

> Atualmente existe a exigência de níveis de formação sempre mais qualificados, acrescidos de tendências crescentes das relações de trabalho precário, o que exige uma melhora das instituições públicas, além de uma dinâmica de contratação sindical sempre mais atenta. (VASAPOLLO, 2005, p. 57).

Os treinamentos são possibilitados por meio de cursos internos e externos, e entre 1997 e 1998[52] resultaram num total de 310 e 511 horas de treinamento, respectivamente. Parte dos recursos disponibilizados serve para a manutenção de uma escola especializada e voltada à formação ferroviária, preparando eletricistas de

[48] Ver Relatório Anual 1999, CPTM.
[49] Como ponderou a própria Companhia, por meio de sua Gerência de Desenvolvimento Organizacional, segundo dados de 2008.
[50] Cf. VASAPOLLO, 2005, p. 17.
[51] A CPTM mantém desde 1994, por meio do Convênio de Cooperação Técnica SENAI/CPTM as atividades do curso de aprendizagem industrial voltado ao profissional ferroviário. Especialmente no que se refere à atuação técnica de modo a promover as transformações ocorridas no cerne da Companhia, especialmente àquelas vinculadas à manutenção e a dinamização de sistemas.
[52] Ver Relatório Anual 1999, CPTM.

manutenção, mecânicos e profissionais voltados à operação e ainda à parte administrativa.

Algumas das metas colocadas de acordo com o desenvolvimento administrativo da Companhia previam a gestão estratégica, modelos de organização incluídos no chamado Plano Diretor da CPTM. Tal plano visava um processo permanente pela busca de resultados, fomentado por intervenções infra-estruturais e pela multiplicação da oferta de lugares, fazendo da Companhia uma opção para os usuários, ampliando a frota, dinamizando as operações e promovendo a requalificação constante de seus "colaboradores".

Quanto à gestão, os vários cenários da RMSP sucumbiam à problemas, os quais exigiam soluções imediatas. Tanto a manutenção preventiva e a adequação das instalações e ativos operacionais e não-operacionais figuraram entre as principais mudanças que foram empreendidas, resultando no aumento relevante da qualidade do serviço. Projetava-se à época uma participação efetiva no Plano Integrado de Transportes Urbanos – PITU, que se constituía em intervenções acerca do transporte coletivo e do sistema viário.

Nesse contexto do Plano Integrado, a CPTM fincou sua opção, a estruturação de uma rede de trilhos urbanos que permitisse a operação além do município de São Paulo, porém, até aí nada ocorreu de novo, pois, mesmo antes de ilustrar qualquer plano voltado ao transporte coletivo, já fazia parte da própria atribuição da Companhia a prestação desse tipo de serviço na RMSP. Desde sua configuração inicial, não houve um aumento dos municípios que integram a rede ferroviária servida pela Companhia, houve sim uma redução do número de estações e de malha, de aproximadamente 10 km.

No período o Plano previa o estabelecimento de uma "rede aberta" que combinasse tecnologias diferenciadas no transporte sobre trilhos. A Companhia se colocou abertamente a favor de um posicionamento estratégico empresarial e entre seus objetivos colocaram-se:

- Organização dos serviços, estabelecendo unidades independentes de serviços compostas por linhas ou conjunto de linhas.

- Flexibilidade no modelo de gestão, calcada em parcerias para a operação comercial e a expansão do sistema na configuração de unidades independentes de serviço, subcontratadas.
- Perenização dos serviços, salientando a criação de uma nova identidade para a Companhia, assim como a promoção de uma identidade tecnológica, operacional e econômica, valorizada pela comunidade.
- Angariar recursos por meio de fontes alternativas.

Subentende-se que,

> É justamente com a flexibilização imposta pelas regras de eficiência das empresas que se chega à condição de trabalho precarizado, não continuado e temporário, na qual o trabalhador é abandonado frente à um empresário com quem ele tem que negociar seu salário e o tempo que ele vai dedicar ao trabalho. (VASAPOLLO, 2005, p. 61).

As tentativas sucessivas de demonstração de uma nova realidade, diferenciada dos tempos em que os gargalos vigoravam, fizeram com que a flexibilização contida no cerne das propostas de organização interna da Companhia evidenciasse à população novas perspectivas de inserção no cenário metropolitano. Daí, nessa perspectiva, levando em conta o cenário liberalizante instaurado na década de 1990, pensar sobre o papel da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos e analisar o transporte ferroviário, particularmente tomando como referência o município polarizador da RMSP, São Paulo, foi uma proposta ousada.

4.2 FUNÇÃO METROPOLITANA DA CPTM: A HETEROGENEIDADE DOS ESPAÇOS NO CONTEXTO DA GESTÃO CORPORATIVA

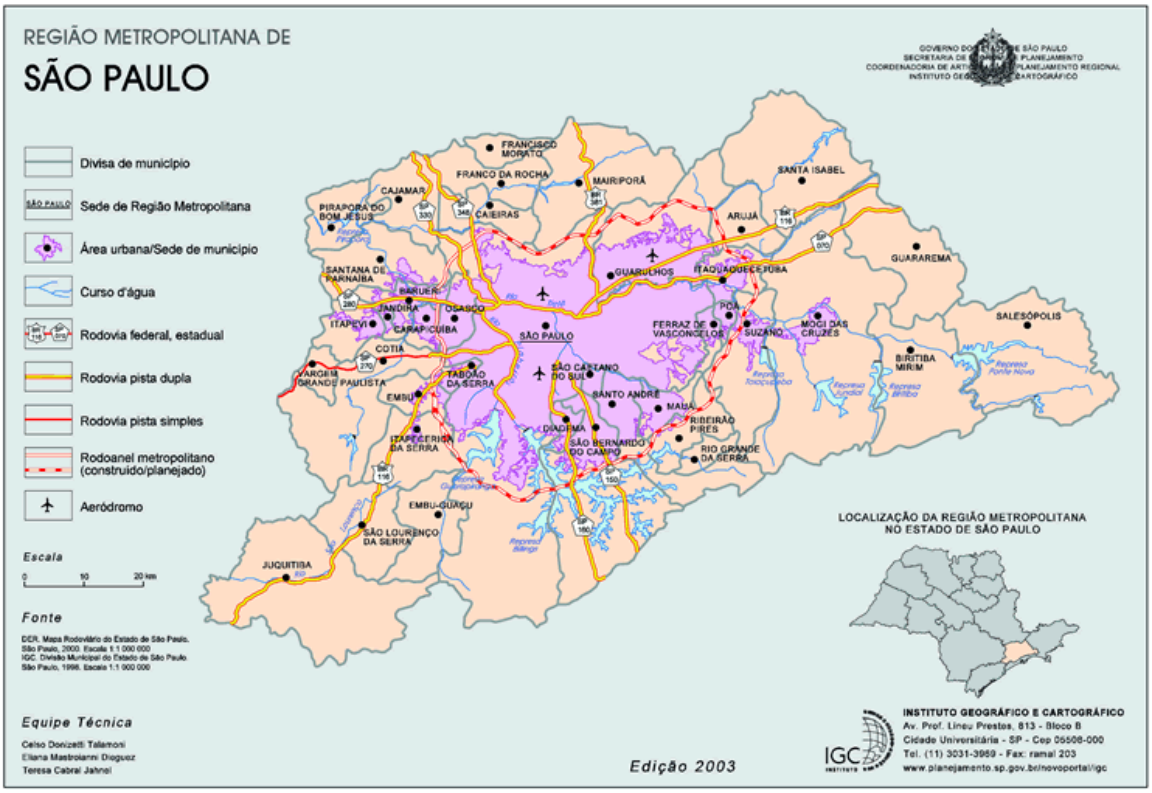
D'arc aponta que "(...) a São Paulo atual cobre uma superfície dez vezes superior àquela que a cidade conhecia há quarenta anos" (2004, p. 344). Sua complexidade, por sua vez, evidencia-se no plano da metrópole. Carlos salienta que:

> Consolida-se em São Paulo uma das tendências da economia mundial trazendo necessariamente, uma transformação nas áreas onde se

> estabelecem, direcionando os investimentos e atuando de forma inexorável na transformação da morfologia da metrópole (...) (2004, p. 59).

Constituída por 39 municípios, a Região Metropolitana de São Paulo (Mapa 01), juntamente com seu município polarizador, São Paulo, se agrupa de forma conurbada, apresentando-se enquanto um centro complexo na hierarquia urbana brasileira. A CPTM presta serviços em 21[53] dos municípios da RMSP, e ainda, ao município de Jundiaí, na RMC.

Mapa 01: Região Metropolitana de São Paulo



Fonte: Instituto Geográfico e Cartográfico – IGC. Arquivo. Acesso: Junho/2010.

Segundo Zarattini, desde 1960 a RMSP sofre com o aumento significativo de sua população. Esse fenômeno se deu pelo adensamento constante que

[53] Vinte e um municípios da RMSP: São Paulo; Barueri; Francisco Morato, Santo André, Mauá; São Caetano; Osasco; Guaianazes; Rio Grande da Serra; Franco da Rocha; Caieiras; Jandira; Itapevi; Ribeirão Pires; Mogi das Cruzes; Ferraz de Vasconcelos; Poá; Suzano; Itaquaquecetuba; São Miguel Paulista; Carapicuíba; e ainda, Jundiaí, vinculado à Região Metropolitana de Campinas.

se manifestou na produção de horizontalidades, a exemplo o crescimento das periferias da metrópole. Assim, "(...) a expansão da circulação de forma geral também entra em conflito com o meio urbano como um todo. O aumento do fluxo de veículos altera os usos urbanos e, conseqüentemente, vida das pessoas" (2003, p. 190).

Desse modo, é evidente que a melhoria do transporte público constitui uma questão preponderante no cerne da RMSP. Investimentos infra-estruturais constantes permitiriam, por sua vez, a redução do tempo de viagem da população e o aumento da acessibilidade e mobilidade, principalmente da camada economicamente desfavorecida. A deficiência na acessibilidade do transporte público marcada por altas tarifas, pela precariedade do material rodante, das más condições dos veículos, da baixa oferta na periferia das cidades, condiciona o aumento gradativo da opção pelo transporte individual.

Porém, não houve por parte dos Estados modelos de planejamento urbano e de transportes exclusivamente brasileiros, modelos que dessem conta de considerar a gama de relações díspares presentes em nossas cidades. Maricato dialogou com nossa colocação quando ponderou que "a importação dos padrões do chamado *primeiro mundo,* aplicados a uma parte da cidade (ou da sociedade) contribuiu para que as cidades brasileiras fossem marcadas pela modernização incompleta ou excludente" (2002, p.123).

> A história do planejamento urbano no Brasil mostra a existência de um pântano entre sua retórica e sua prática, já que estava imerso na base fundante marcada por contradições: direitos universais, normatividade cidadã – no texto e no discurso – *versus* cooptação, favor, discriminação e desigualdade – na prática da gestão urbana. A importação de modelos tecnológicos e culturais é intrínseca desse quadro marcado por reinserções históricas subordinadas (MARICATO, 2002, p. 135).

A preocupação social dos planejadores, tanto no contexto nacional, quanto estadual, se restringiu, na maioria das vezes, ao plano-discurso. Ainda segundo Maricato,

> "(...) boa parte do crescimento urbano se deu fora de qualquer lei ou de qualquer plano, com tal velocidade e independência que é possível constatar que cada metrópole brasileira abriga nos anos 1990, outra, moradora de favelas, em seu interior. [...] E é notável como essa atividade referida de pensar a cidade e propor soluções para seus

> problemas, permaneceu alienada dessa realidade que estava sendo gestada" (2002, p. 140).

Especialmente no que se refere ao sistema de transportes, do ponto de vista técnico, cabe ao município o transporte em seu território, sendo assim o responsável constitucionalmente. As linhas intermunicipais[54] (que circulam entre cidades da Região Metropolitana) devem ter autorização municipal para circular no seu território (ZARATTINI, 2003, p. 187). Todavia, os municípios isoladamente não podem tomar decisões de planejamento que possam afetar toda a região metropolitana, deve haver, portanto, um interesse comum entre os municípios para que as ações sejam efetivadas.

Uma gestão integrada do sistema de transportes coletivos, no entanto, suscitaria uma gama de conflitos e interesses diversos. Antes mesmo, se colocaria uma disputa partidária no interior dos municípios que compõe a RMSP, visto que não haveria uma continuidade das ações de planejamento. Zarattini defende que "(...) no caso dos transportes é necessário, inclusive, que se discuta a criação de uma Agência Metropolitana de Transportes que regule, organize e operacionalize o transporte em toda a Região Metropolitana" (2003, p. 188).

Todavia, a discussão dos planejadores de transporte não abarca satisfatoriamente as questões mais cruciais que demanda a população: sua expansão contínua, chegando às periferias das cidades de modo a atender especialmente uma parcela economicamente desfavorecida, visto que a oferta dos serviços de transporte concentra-se nas regiões centrais. Essa colocação vai ao encontro do que Borja defende, em que "(...) *hacer ciudad es, antes que nada, reconocer el derecho a la ciudad para todos*" (2003, p. 57).

> *Sin embargo, la construcción de la movilidad no constitye um fenômeno simple, sino de una gran complejidad, pues es resultado de multitad de valores, a partir de los que el individuo percibe el espacio por el que se mueve, según su nível de conocimientos, y sobre el que se desplaza, según sus necesidades* (PONS; REVNÉS, 2004 , p. 61).

[54] As rodoviárias que recebem passageiros de distâncias maiores também têm seu funcionamento regido pelo Município.

Cabe dizer por fim, que a oferta de transportes não deve ser definida somente pela capacidade racional de atender aos altos estratos da população e ainda as regiões mais economicamente ativas e que apresentam relativa centralidade.

Os problemas de ordem política estão colocados por toda a região metropolitana e os conflitos de interesses se manifestam prontamente na medida em que surge a disputa entre o transporte público e o individual. Contudo, concordando com o que salientou Borja, *"(...) optimizar la movilidad de todos los ciudadanos y la accesibilidad de cada uma de las áreas de las ciudades metropolitanas es uma de las condiciones para que la cuidad democrática sea real"* (2003, p. 60).

4.3 INTERVENÇÕES CONTINUADAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO: ATRIBUTOS DE GESTÃO E FRAGMENTAÇÃO LABORATIVA

O Balanço Social da CPTM em 1999 apontava para uma manutenção de intencionalidades. Reconheceu-se à empresa por meio da Câmara Municipal de São Paulo, o selo de "Empresa Cidadã - 1999", salientando sua função de interesse público no plano da metrópole, porém, a empresa insistia no discurso de que "ela faz parte de um contexto social, e nessa condição, além de produtos e serviços, também é responsável pela comunidade em que está inserida" (RELATÓRIO ANUAL CPTM, 1999, p. 25).

De fato é. Todavia, as intervenções pontuais se deram em favor do capital privado, organizando e reorganizando atividades para alicerçar parte do capital especulativo, do capital imobiliário, criando centralidades específicas e atuando juntamente à setores cujo grau de intervenção citadina é relevante.

As mudanças empreendidas traduzem o caráter das novas formas de controle do espaço, qualificando-os enquanto aporte do capital, enquanto meio de realização e de reprodução. Desse modo, "o sobrelucro viabilizado pela utilização de espaços privilegiados (localização) e pelos avanços tecnológicos, coloca a possibilidade de desvalorização de alguns espaços em detrimento à outros". (OLIVEIRA, 2006, p. 72).

Antes de se pronunciar enquanto uma Companhia que agrega valor a comunidade, a CPTM se colocou enquanto "[uma empresa que] agrega valor a

economia" (RELATÓRIO ANUAL CPTM, 1999, p. 27). Neste mesmo ano, 1999, a Companhia divulgou parte de seus indicadores funcionais, laborais e sociais. Houve uma diminuição no quadro de funcionários em relação ao ano precedente, assim como uma redução das contratações diretas e um aumento das demissões no período (Quadro 07).

Quadro 07 – Indicadores Laborativos CPTM - Exercícios 1998 e 1999

Indicadores do Corpo Funcional – Final do Exercício	**1998**	**1999**
Número de Empregados	6.203	6.018
Admissões no Exercício	877	92
Demissões no Exercício	266	277

Fonte: CPTM/Relatório Anual 1999. Organização: Renata dos Santos Medeiros. Julho/2011.

Verificou-se que mesmo com os abundantes investimentos, o resultado dos processos de modernização e automação foi evidente, a exclusão de trabalhadores dos processos de trabalho. Houve uma perda substancial do ritmo de contratações, um arrefecimento drástico, visível, resultando ao mesmo tempo no aumento das demissões. Mas, e a função social de modo geral, onde foi parar? Notadamente, os processos de formação e as mudanças técnicas promovidas impactaram diretamente do quadro laborativo da Companhia, redundando na ampliação do aparato técnico e tecnológico, além de promover uma especialização e uma perda efetiva de postos por meio da automação.

O que se viu não foi uma sujeição do trabalhador à condição de flexibilizado, mas sim, uma exclusão de muitos trabalhadores dos processos de trabalho no interior da Companhia. Essa condição de sujeição não foi também uma opção posterior, mas foi um modo de subcontratar e de ampliar uma fragmentação de classe, que se tornaram possíveis devido às retaliações decorrentes. Entretanto, cabe apontar que os procedimentos se fizeram segundo as intencionalidades do próprio Estado, na tentativa de aportar devidamente às exigências de grupos financiadores, sabidamente tradutores da necessidade de estabelecimento do capital.

Harvey[55] evidencia que o processo de acumulação demanda a contínua inovação, acelerando o processo e o tempo de realização do capital. Assim, "o tempo acelerado, acentuando a diferenciação dos eventos, aumenta a diferenciação dos

[55] Cf. HARVEY, 1990.

lugares" (SANTOS, 2008, p. 93). O capital necessita da volatilidade, do movimento, e se promove no plano da organização e reorganização espacial, implicando na configuração dos processos de trabalho, evidenciando, por si só, os resultados de um desenvolvimento desigual e combinado, gerador de precariedade, de fragmentação e de formas de trabalho atípicas.

Os arranjos espaciais, portanto, são condicionados pelas formas distintas de regulação que criam e recriam materialidades no território. Sobretudo, por meio das implicações dessas regulações no interior das empresas: o mercado exige e as empresas se inclinam ao mercado. Os Estados se inclinam às empresas e colocam à disposição suas estruturas. As concentrações financeiras e o *downsizing* mantêm as intervenções ativas, as mantém continuadas, o mais flexivelmente possível. Os acordos desde a configuração inicial da CPTM denunciam essa postura por parte do Estado e uma redução ao limite cabível é aplicada, garantindo à empresa as formas de inserção de técnicas e conformações modificadoras dos processos de trabalho.

A busca pela competitividade, pelas melhorias constantes, pela integração, de modo a atender à individualização das demandas exigiu parâmetros específicos quanto ao processo de gestão no interior das empresas. Na CPTM não foi diferente. Contudo, no mundo do trabalho tais parâmetros se tornaram contraditórios e complexos.

> O processo de evolução do meio técnico corresponde, pois, a um aumento no uso do capital constante, fixo. Há também, uma necessidade maior de capitais de giro, pois as exigências científicas e técnicas da produção levam: 1) à necessidade cada vez maior de adiantamento de capital para pagamento de despesas com a preparação e o próprio funcionamento da atividade; 2) uma redução do número mínimo de pessoas empregadas no processo de produção; 3) a uma terceirização mais ampla e acelerada que, em virtude da ampliação das funções de concepção, direção, mercadologia, etc., leva ao crescimento do setor terciário superior (também chamado quaternário), conduz à expansão do terciário banal, graças à ampliação do comércio e dos transportes, e também do aumento dos terciários primitivos, ou em outras palavras do subemprego, já que a tendência à cientifização do trabalho, à sua organização sistemática e à sua tecnicização se fazem em todos os setores produtivos [e econômicos]. (SANTOS, 2008, p. 53).

Os capitais providos por órgãos de fomento foram capazes de orientar as possíveis aplicações, assim como estabeleceram exigências e definiram prazos para o cumprimento de metas específicas próprias das atividades, da configuração para seu

desenvolvimento, compelidos pela acumulação a buscar novos processos tecnológicos, redundando em mudanças espaciais e mutações no mundo do trabalho. O crescimento de uma terceirização mais ampla é sintomático das mutações no mundo do trabalho, é resultado de uma aceleração que reflete ao mesmo tempo a contradição da expansão do capital no espaço.

> Ao lado da mobilidade do capital físico (infra-estrutura), do trabalho e do dinheiro, concorrem outros elementos que podem levar à rigidez do capital num espaço específico. Para Harvey trata-se de uma *cristalização* de *infra-estruturas sociais* que asseguram o processo produtivo, além de desempenhar outras funções como a regulação de contratos, a circulação de crédito e de dinheiros, as condições de trabalho etc. (OLIVEIRA, 2006, p. 75).

Essa cristalização de infra-estruturas sociais tem no Estado seu provedor, pois cria e regula condições para a permanência dessas ações. Permite às empresas alterarem as relações cotidianas de trabalho, mudam as estruturas de emprego de forma ampliada, estão distantes de serem as salvadoras dos lugares, e não devem ser consideradas somente pelos seus aportes de emprego e de modernidade, pois produzem as precondições da fragmentação social e da desordem.

O Planejamento Estratégico foi visto e empreendido pela Companhia como uma ferramenta de gestão socializada. Esta gestão esteve baseada em objetivos gerais estabelecidos por meio da presidência e das diretorias, seguido de metas criadas a partir dos objetivos a serem cumpridas pelos gestores responsáveis, seguidos de ações pontuais e eventos específicos, por parte dos responsáveis executivos. Tais diretrizes estratégicas estiveram pautadas no desenvolvimento de grupos multidisciplinares de trabalho, com a participação de todas as áreas da empresa, visto que trataram de quesitos técnicos, orçamentários, estratégicos, mercadológicos e operacionais.

Criou-se um Plano de Metas que apontava as ações efetivas da Companhia, o que se esperava em relação aos rendimentos do trabalho e ainda o papel de cada "colaborador", assim como um controle rígido e cuidadoso do andamento das atividades, assim como o cumprimento das ações estipuladas. Falou-se muito de um "compromisso coletivo" que abrangia a todos, fazendo de cada um dos funcionários um multiplicador de orientação, responsabilidade e controle.

Verificaram-se nessas novas diretrizes organizacionais os fundamentos de uma nova cultura empresarial que marcou o ideário da reestruturação produtiva, embora não falemos de um tipo de trabalho gerador de mercadorias.

Contudo, as novas técnicas de gestão afetaram de maneira *sui generis* a forma de ser do trabalho. Percebeu-se na conduta das transformações empreendidas a existência de noções de flexibilização qualificadora e de envolvimento com o Plano de Metas.

Na iniciativa de implantação das metas previa-se a cooperação de profissionais e o estabelecimento do Planejamento Estratégico serviu como um instrumento de medição de desempenho eficiência da empresa, para tal medição foi criado de fato, uma ferramenta de acompanhamento e atualização de *status* das diversas ações e eventos, que ficou disponibilizada na intranet da empresa, o que entendemos fazer parte de um sistema coercitivo próprio da organização empresarial.

Utilizou-se o trabalhador para compor o que Harvey chamou de "complexo de recursos humanos", "sendo formado pelo ambiente geográfico humano (que é produzido pelo capital) para garantir o processo de acumulação. (OLIVEIRA, 2006, p. 75). Desse modo, um dos objetivos mais evidentes da gestão socializada, como definiu a empresa foi consolidar uma cultura organizacional baseada nos princípios do empreendedorismo e da iniciativa individual, assim como tenderia a implantar um modelo gerencial orientado por gestão de processos, indicadores de desempenho e rotinas de avaliação, definições reguladoras dos processos de trabalho, redundando no desenvolvimento da retórica do envolvimento[56] para a classe trabalhadora.

Marcadamente Thomaz Júnior (2009) salienta que,

> "a classe trabalhadora hoje, sob o jugo da financeirização, da reestruturação produtiva, da microeletrônica, da crescente informalização, é mais complexa, heterogênea, ampliada e disseminada espacialmente, o que exige de nós recursos analíticos condizentes para compreendermos a diversidade de suas formas geográficas ou, de fato, reconhecermos suas singularidades no âmbito da totalidade viva do trabalho. (p. 88).

Tal complexificação é uma explicitação das organizações intra-empresariais e se colocam de forma em que reconhecemos as investidas do capital na tentativa de moldar a classe trabalhadora, desconsiderando suas especificidades, porém, mesmo que as alterações sejam aplicadas gradativamente, as resistências se colocam enquanto barreiras que muitas vezes obstruem a manutenção do processo de acumulação. De forma geral, "os estímulos à eficiência e à concorrência definidos pelo modelo de racionalidade econômica do capitalismo não produzem sociedades [e

[56] Cf. ANTUNES, 2007.

modelos de processos de gestão] com o padrão de desenvolvimento menos desigual" (POCHMANN, 2001, p. 13).

No entanto, a Companhia lançou mão do que chamou de Gestão Corporativa, viabilizando a modernização e capacitação do sistema operacional e no ano de 2007 passou a integrar o Programa Expansão São Paulo mediatizado pelo governo do Estado. O Programa previa até o ano 2010 investimentos na ordem de R$ 20 bilhões a serem destinadas às empresas sob tutela da Secretaria dos Transportes Metropolitanos, tanto EMTU, quanto Metrô e CPTM, que, por sua vez, receberiam os recursos.

Tratou-se da demanda por investimentos como

> "a necessidade de empreender paralelamente ao investimento, o alinhamento de toda estrutura funcional da empresa para assumir as expectativas e necessidades dos usuários e da população como foco da prestação de serviço, bem como um novo modelo de gestão em que [estavam] consubstanciados nos objetivos da CPTM" (REVISTA FERROVIA, 2010, p. 31).

Contudo, tais elementos de gestão estavam mais uma vez amparados por modelos típicos das organizações empresariais contemporâneas, balizados pela mobilidade do capital em direção aos espaços com melhores condições de acumulação. A dimensão espacial, portanto, ocupa uma posição significativa na dinâmica do sistema capitalista, não podendo ser reduzido apenas a uma localização, sobretudo, pela sua condição estrutural.

Desse modo, a gestão sobre a Companhia e sua concomitante espacialização teve como uma das prioridades o aperfeiçoamento de sua inserção urbana, e esse aperfeiçoamento ocorreu visivelmente a partir de um tratamento diferenciado de sua malha no interior do Plano de Expansão. Notadamente outros fatores vieram a compor as exigências embutidas no programa. Foram elas: elevar o nível de qualidade do serviço prestado, assim como promover a melhora da percepção das atividades da Companhia pela sociedade; outro fator evidente previa obter redução da dependência financeira do Estado no médio prazo, almejando a sustentabilidade econômico-financeira.

A consolidação de uma "cultura" organizacional baseada nos princípios do empreendedorismo e da iniciativa individual pautou algumas das principais atribuições das gerências, e assim como na organização produtiva de fato, o ideário do envolvimento. Destarte, como nas formas de organização decorrentes do

processo de reestruturação produtiva, a Companhia baseou-se na motivação dos trabalhadores, no planejamento, na organização e no cuidado com a qualidade dos serviços prestados, assim como na identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, no dimensionamento constante da *performance* do trabalho, no questionamento dos custos e do orçamento.

Tais iniciativas permitiram à Companhia estabelecer um padrão na prestação dos serviços, independentemente de serem cumpridos de forma rígida ou não, porém, fomentaram ainda a discussão do desempenho da CPTM. Outra atribuição dessa nova cultura organizacional, arraigada nos aspectos subjetivos de organização decorrente dos modelos de reestruturação, foi exatamente o cuidado com a comunicação no interior da empresa, assim como as questões disciplinares e outros problemas.

A implantação, portanto, de um modelo gerencial orientado por gestão de processos, indicadores de desempenho e rotinas de avaliação de ajuste, segundo a Companhia, "possibilitaria a continuidade administrativa da empresa". No entanto, as falhas continuaram. Segundo o SINFER, mesmo com todos os indicadores de desempenho, desde os administrativos, até os operacionais, ocorreram entre 01 de novembro de 2010 e 31 de janeiro de 2011, 1.577 falhas[57], especialmente ligados a sinalização e operação.

Por sua vez, os indicadores de desempenho da Companhia estão diretamente relacionados aos processos de produção de serviços e associados aos atributos de serviço e o que chamaram de "processos-chave". Ligados, portanto, às diretorias de operação e manutenção, em que os resultados são avaliados em encontros mensais, com a presença das gerências e das equipes técnicas, contudo, a Companhia não aponta que parte destas atividades foi descentralizada, entre elas parte da manutenção, que passou a não ser feita estritamente pela própria Companhia, mas sim por contratos de manutenção junto a terceiros, com uma finalidade básica da redução de custos e à custa da desqualificação do trabalho.

Entre tais indicadores são avaliados:

- Regularidade.
- Confiabilidade (em que consta o número de passageiros prejudicados pelas interrupções do sistema).
- Segurança pública.

[57] Num total de 197.661 viagens, segundo SINFER, 2011.

- Desempenho das manutenções.
- Segurança operacional.
- As auditorias de operação.
- As ações de segurança operacional, por meio do COPESE – Conselho de Segurança Operacional.

Cria-se um ambiente sujeito à retórica do consenso e da participação[58]. Porém, a dinâmica ampliada da reestruturação capitalista envolve objetivos que promovem uma inserção dos trabalhadores e um alinhamento com os propósitos da empresa. Estes indicadores servem concomitantemente aos processos de trabalho, e ainda servem como metodologia para avaliar o grau de inserção e participação dos trabalhadores, em que, "(...) a partir dos processos de negócio, foram estabelecidos os principais indicadores do desempenho operacional, chamados de indicadores de produção (...)" (REVISTA FERROVIA, 2010, p. 32).

Tais metodologias aplicadas figuram enquanto reguladoras em conformidade com pré-requisitos das dinâmicas exploradoras dos processos de trabalho e ainda dos trabalhadores. Sustentam perfis que intentam uma declinação do trabalhador ao exercício das funções à revelia das organizações laborativas, ajustando os indivíduos e assentando-os à postos específicos, exigindo uma condição de sujeição. Essa associação foi largamente discutida por Thomaz Junior (2009), quando apontou que "a polivalência associada à alta tecnologia exige da força de trabalho mais formação escolar e capacitação técnica (...)" (p. 101). Essas exigências configuram a conjuntura estrutural que se colocou defronte a organização contemporânea da CPTM.

Todavia, calcadas em uma lógica que mascarou intencionalidades, que mascarou as tendências e as condições econômicas que se fizeram presentes nos modelos de organização empresarial, fundamentados na supervisão e vigília constante dos processos de trabalho. As evidências dessa lógica foram inúmeras, porém, que aqui denunciaram o caráter do poder de organização baseado numa forma de reestruturação que foi além do ambiente fabril e que se colocou nas mais variadas metodologias de organização do trabalho. Verificou-se uma sujeição às imposições técnicas e organizacionais através de práticas rígidas de produtividade e de controle. Houve,

[58] Cf. ANTUNES, 2007, p. 91.

portanto, uma racionalização dos processos de organização, das formas absolutas de controle e direcionamento das ações, por meio de metas e projeções constantes.

4.5 ASPECTOS DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA CPTM

Uma das preocupações constantes entre os direcionamentos de ações gerenciais no interior da Companhia foram as metas de qualidade. Grande parte dessas metas estava condicionada ao que a empresa chamou de "gestão de pessoal". Porém, algumas peculiaridades inerentes ao setor público condicionam regras que referendam a gestão de pessoal. Por ser uma empresa de economia mista e dependente do Estado, suas políticas de recursos humanos tem que adequar-se a determinadas regras. Segundo o Artigo 37 da Constituição Federal:

> A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: Parágrafo II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (...). (BRASIL, Constituição Federal, 2011).

Desse modo, exceto os cargos de nomeação, algumas carreiras ficaram restritas aos próprios cargos e funções específicas, limitando muitas possibilidades de movimentação no interior do quadro laboral da empresa. Porém, mesmo sendo uma empresa cujo poder de veto pertence ao estado, os trabalhadores estão regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

Cogitou-se a possibilidade de atrelar valor aos resultados obtidos pela Companhia assim como ocorre em empresas privadas, chamado de Plano de Participação nos Resultados, - PPR, previa políticas de remuneração variável que foi debatido pela empresa no ano de 2008. Todavia, burocraticamente a CPTM está impedida de criar um sistema de bonificação para desempenho em função de projetos de envergadura.

Valores, visão e missão foram eixos que nortearam a estruturação da política de gestão de pessoal, e essa política trabalhava em longo prazo o que ousaram chamar de "maior significado ao trabalho". Esse maior significado ao trabalho daria, porém, sustentação ao processo de expansão previsto pela CPTM. O que se verificou foi justamente um aproveitamento subjetivo das potencialidades dos trabalhadores, aliciando a forma, a maneira e a composição da força de trabalho, a favor da disposição dos capitais e da produtividade, com uma conseqüente qualificação e desqualificação, dinâmica própria às exigências do mercado, agilizando, muitas vezes, o ritmo de exploração do trabalhador.

Buscou-se uma aproximação com aspectos de gestão da forma japonesa de produção, tal referência foi constatada quando se descobriu, por meio de nossa investigação, que parte das propostas de gestão de pessoal foram fundamentadas a partir da visitação da gerência geral de desenvolvimento da Companhia à uma das plantas da empresa Toyota, no Japão[59].

Marcadamente, buscaram-se os efeitos de uma *liofilização*[60] organizacional, baseada nos ditames de uma configuração flexível e que se utiliza de novas técnicas de gestão da força de trabalho, que segundo Antunes, utiliza-se concomitantemente,

> "do trabalho em equipe, das 'células de produção' [no caso das indústrias], dos 'times de trabalho' [grupos específicos segundo determinadas atribuições], dos grupos 'semi-autônomos' além de requerer, ao menos no plano discursivo, o 'envolvimento participativo' dos trabalhadores, em verdade uma participação manipuladora e que preserva na essência, as condições do trabalho alienado e estranhado. O trabalho polivalente, multifuncional, qualificado, combinado como uma estrutura mais horizontalizada e integrada entre diversas empresas [e instituições], inclusive as empresas terceirizadas, tem como finalidade a redução do tempo de trabalho. (2007, p. 52).

Assim, buscou-se excessivamente o tal "maior significado dado ao trabalho", evidenciando, por parte dos trabalhadores um sentimento de pertencimento à Companhia. As experiências se deram no decurso da organização baseada em singularidades das mutações nos processos de trabalho, explorando-as, e ainda na

[59] Tal ação fora empreendida e relatada pela própria Gerência Geral de Desenvolvimento Organizacional da Companhia, segundo a Revista Engenharia, 2008.
[60] Cf. CASTILLO, 1996.

procura por resultados expressivos e rápidos. Daí, as particularidades de cada empresa o desenho organizacional, assim como "seu avanço tecnológico, sua capacidade de extração intensificada do trabalho, bem como a combinação do trabalho em equipe, os mecanismos de envolvimento [...]" (ANTUNES, 2007, p. 53) foram vistos como uma via possível para a sustentação das formas de gestão contemporâneas.

Criou-se no ínterim da Companhia, baseado nas proposições do modelo de gestão de pessoas, o que se chamou de pilares de sustentação para o desenvolvimento de pessoal. Esses pilares de sustentação valorizavam o treinamento constante dos "colaboradores" e ainda sua valorização econômica. Sendo o seu conjunto a sustentação dessa política de gestão, viabilizadas por ações que, segundo a Companhia, "amarram" o sistema por meio da prática do "endomarketing", colocada como ferramenta importante de envolvimento e comprometimento das pessoas. Essa prática vem se aprimorando e promovendo uma comunicação de mão-dupla entre o topo da organização e a base, salientando o reconhecimento não-financeiro dos colaboradores.

Essa dinâmica organizativa incluiu essa política constante de valorização como referência para aliciar os trabalhadores, com o discurso da formação dos recursos humanos, e do foco de organização que vai além da implementação da técnica especializada, promovendo uma mudança de atitude e de compromisso em relação à Companhia, demonstrando claramente uma opção pela gestão que instiga os trabalhadores a discutir seu trabalho e seu desempenho, com vistas a melhorar a produtividade da empresa, "convertendo-se num importante instrumento para o capital se apropriar do *savoir faire* intelectual e cognitivo do trabalho (...)" (ANTUNES, 2007, p. 55).

Do mesmo modo,

> O sucesso do modelo repousa exclusivamente na ação coercitiva, exercida pelo aparelho produtivo sobre os trabalhadores, coerção que se manifesta na política de múltiplas avaliações e pela interiorização das condições opressoras pelo indivíduo, por intermédio da aceitação das regras empresariais. [...] É o contexto coercitivo que confere toda eficácia ao trabalho em equipe, em termos de ganho de produtividade. (THOMAZ JUNIOR, 2009, p. 108).

Por sua vez, o conjunto de ações alicerçado pela Companhia, de fato, foi tratado como preponderante para a caracterização da gestão e para o desenvolvimento de seus atributos, criou-se programas específicos para o enquadramento dos funcionários, dilatando ainda mais os ditames da coerção de modo a evidenciar o que se chamou de "desenvolvimento de altas e médias lideranças". Tais ações e programas primavam pela eficiência gerencial e pelas práticas de liderança.

No âmbito da gestão assentada foi introduzido o conceito de novas ferramentas para o desenvolvimento e a capacitação do quadro operativo da CPTM, daí, a necessidade, segundo a Companhia, de um sistema intensivo de avaliação do aprendizado. Colocou-se enquanto desafio a permanência de uma capacitação constante, como necessidade veemente frente ao dinamismo das mudanças técnicas e tecnológicas.

Desse modo, foi introduzido na empresa o aprendizado *e-learning*, o aprendizado à distância, aproveitando-se das possíveis ferramentas permitidas pelo modelo informacional disponibilizado. Essa nova ferramenta foi o alicerce para a criação de um mecanismo próprio de avaliação dos procedimentos de operação. Tal sistema fora denominado SAAPO (Sistema de Avaliação do Aprendizado de Procedimentos de Operação), que reuniu em favor da empresa um conjunto de informações decorrentes das experiências dos trabalhadores, assim como metodologias de trabalho que evidenciassem uma atualização permanente dos procedimentos, visto a dinâmica das mudanças tecnológicas em curso.

O sistema de treinamento passou a ser direcionado à absorção da experiência do trabalhador, distanciando-se da simples integração informativa e passiva. Para a criação desse sistema de avaliação a Companhia criou um comitê que angariava informações precisas sobre os setores estratégicos da empresa, buscando uma "inovação" para potencializar a dinamização dos resultados nos processos de treinamento. O Sistema permitia ainda o acesso às informações acerca do interesse e da participação dos trabalhadores, além de permitir a visualização de deficiências nos programas de capacitação, ou outros problemas concernentes à qualificação.

Essa ferramenta possuía duas formas de avaliação, uma avaliação monitorada e uma auto-avaliação, ambas obrigatórias. As respectivas atividades

permitiram uma supervisão constante travestida de preocupação com o desenvolvimento das equipes e do processo de aprendizagem dos trabalhadores.

> Os benefícios aparentemente obtidos pelos trabalhadores no processo de trabalho são largamente compensados pelo capital, uma vez que a necessidade de pensar, agir e propor dos trabalhadores deve levar sempre em conta prioritariamente os objetivos intrínsecos da empresa (...) (ANTUNES, 2007, p.130).

O autor salienta ainda que,

> "(...) a aparência de maior liberdade no espaço produtivo [e fora dele, além-fábrica] tem como contrapartida o fato de que as personificações do trabalho devem se converter ainda mais em personificações do capital. Se assim não o fizerem, se não demonstrarem essas 'aptidões' (vontade, disposição e desejo), trabalhadores serão substituídos por outros que demonstrem 'perfil' e 'atributos' para enfrentar esses novos desafios". (2007, p. 130).

As gerências elaboraram modelos que previam a obtenção de resultados e o programa de metas foi largamente explorado, desde a criação de sistemas coercitivos para avaliar continuadamente os trabalhadores, a os modelos de gestão de desempenho, da percepção e avaliação do serviço e da imagem da Companhia, assim como o retorno sobre os investimentos direcionados. Elementos como o alinhamento corporativo, o planejamento estratégico, a gestão por processos, os indicadores de desempenho e a avaliação de processos sustentaram os processos-chave, segundo o que intentava a organização da Companhia, balizadas pelos atributos de serviço, pelos indicadores da "produção" e pelos indicadores de percepção.

Assim,

> Na qualidade, pois, de elemento subordinado ao sistema de trocas, o trabalho estranhado está aprisionado às determinações do capital, [...] e a toda estrutura social do edifício da dominação de classe do modo capitalista de produção. Esse padrão de racionalidade se estende para todo o tecido social, efetivando-se territorialmente, com especificidades e capitaneado por procedimentos e rotinas que negam qualquer outra forma de inserção do trabalho na atividade laborativa, a qual não tenha vínculos diretos com a reprodução do capital, mas, sobretudo, que seja guiada e comandada por esses objetivos, que a ele esteja de alguma forma vinculada. (THOMAZ JUNIOR, 2009. P. 119).

Dessa forma, verificamos que os elementos condicionantes dos processos de trabalho no interior da CPTM estiveram pautados sim numa subordinação

às determinações do capital, especialmente conduzidas por modelos engendrados no cerne de sua reprodução ampliada. Causou, por sua vez, uma reorientação das atribuições dos modelos de gestão que ora estiveram presentes no "chão-da-fábrica", e criteriosamente promoveram uma transferência de valores e de características personificando os processos de organização do trabalho. Descobriu-se que a Companhia propunha um "caráter inovador" em seu modelo de gestão corporativa, porém, essa integração e alinhamento das diretrizes da empresa, mais se alinharam às múltiplas fetichizações e reificações que permeiam o mundo do trabalho, explorando largamente o saber intelectual do trabalho e dos trabalhadores.

A plasticidade com que se trataram os processos de trabalho e a organização laborativa no interior da empresa denunciou uma prática de gestão ao mesmo tempo aderente às futuras participações e parcerias do setor privado, e que contextualizou uma gestão compatível com as exigências do mercado, fomentando as organizações e os regimes de trabalho flexíveis, em que uma tendência à precariedade no que tange aos processos de trabalho e participação dos trabalhadores é ao mesmo tempo mascarada e evidente. Acentua-se, portanto, na fragmentação, na perda de participação de classe e no trabalho atípico, e sua forma estranhada.

Desse modo, desde que levantamos as hipóteses acerca de qual foi a participação dos reflexos do processo de reestruturação produtiva na organização da CPTM, e ainda, a intenção de distanciá-la de um modelo organizacional que necessitava ser superado frente à sua herança técnica e operacional, buscamos elencar fatos que pudessem apreender as possíveis respostas às nossas hipóteses. A dimensão espacial dos sistemas não só figurou enquanto escala de análise, mas, sobretudo, nos proporcionou transitar por categorias de análise correlatas, nos beneficiando de contribuições sociológicas, históricas, e principalmente, geográficas, como não poderiam faltar.

O entendimento do papel da Companhia e sua forma de realização no plano da metrópole foi nosso objeto de investigação e no ínterim de nosso objeto nos deparamos com as possíveis organizações do trabalho e suas variações, e percebemos claramente que tais variações configuravam e confirmavam nossas indagações. A realização, por conseguinte, do discurso do capital foi aportado pelo Estado que se utilizou das atividades da Companhia e de sua evidente necessidade frente à dinâmica

metropolitana para dar margem ao prosseguimento da territorialização da reprodução ampliada, criando, contraditoriamente nuances que retaliavam a classe trabalhadora ferroviária.

Tais nuances foram percebidos defronte a constatação que houve uma quebra de consciência de classe, e que a sensação de pertencimento passou a ser outra, retaliou-se, abriu-se margem para questionamentos acerca da classe ferroviária, agrediu-se uma classe de trabalhadores que notadamente se constituiu à base de um entendimento de sua importância na própria história e espacialização da região metropolitana, de sua relevância no contexto da economia paulista. O saber agir, o saber fazer, o saber do trabalho é realizado e aprendido com a *práxis* do trabalho, e essa consciência nenhuma forma de fragmentação ou retaliação do capital pode inferir tão diretamente, embora tente em todos os momentos de suas investidas de reprodução.

Por fim, o movimento da categoria trabalho, a compreensão dos processos de trabalho que emanam da atividade laborativa de uma empresa, do nosso estudo de caso, e sua ligação com demais processos, assim como sua configuração enquanto meio estruturante de novos espaços nos direcionou para discussões acerca da reestruturação produtiva, pensando neste processo enquanto elemento qualificador dos espaços, enquanto elemento que pôde modelar a estrutura organizacional de uma empresa, buscando estratégias para aliciar o trabalho e territorializar formas de trabalho atípicas. Elegemos, portanto, os efeitos desta reestruturação como base explicativa para o fenômeno geográfico, para o movimento e as novas conformações que atribuem aos espaços fluidez, novas dinâmicas, qualificando-os e os tornando ainda mais complexos.

. . . . . .

5. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

Quando buscamos, alguns anos antes, ampliar discussões acerca da Geografia do trabalho, nos deparamos com a missão de eleger um objeto de investigação que desse conta de contribuir para uma contenda tão relevante. Selecionamos uma escala de análise[61] que demonstrasse uma complexidade suficiente pra nos apresentar um objeto de estudo que nos permitisse investigar ao mesmo tempo temas como as possíveis consequências do modelo de reestruturação produtiva e seus impactos para o trabalho, porém, que fugisse ou não à sua configuração original, era uma hipótese. Optou-se, dessa forma, por entender como se deu a organização geográfica da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM, focando o estudo de suas especificidades organizacionais e laborativas.

Nos cenários brasileiros e internacionais muitos autores propuseram elementos pertinentes a serem observados dentro dos processos de realização do trabalho no interior das empresas. Os contextos históricos e econômicos salientaram como a apreciação das técnicas aumentou o poder de realização do capital, assim como tentou determinar as estratégias e táticas para a subsunção do trabalho e do trabalhador que foram afligidas exaustivamente.

Vasapollo (2005), Oliveira (2006), Antunes (1999, 2007), Thomaz Junior (2004, 2005, 2007), teceram, oportunamente, um panorama que serviu como suporte para a investigação acerca da hipótese de como os processos engendrados pelo capital por meio da dimensão da reestruturação produtiva se colocaram "além-fábrica". De como essa trama foi copiada *sui generis* não somente no plano na indústria, mas foi capaz de territorializar modelos organizacionais nas mais distintas formas de exercício do trabalho.

O papel do Estado, por sua vez, esteve colocado como alicerce para a legitimação das ações empreendidas. Promoveu contratos, promoveu alianças, abriu-se à possibilidade de investimentos, contou com isso, e relegou suas atribuições enquanto total realizador e mandatário, transitando entre o legislador e o financiador de interesses

[61] Neste caso a Região Metropolitana de São Paulo.

privados. Assim se deu com nosso objeto investigado. A constituição da empresa obedeceu a um modelo internacionalmente colocado para fomentar respostas à crise estrutural do capital.

A prática cotidiana dos agentes financiadores foi recheada de táticas implícitas no discurso e, ao mesmo tempo, explicitaram sua intencionalidade que estavam presentes nas ações, atuando em conjunto com inúmeras outras investidas privadas que ocorreram no Brasil na década de 1990. A ausência de democracia nas relações de trabalho terminou por configurar um quadro trabalhista de ausência de transparência e confiança entre os sujeitos sociais (POCHMANN, 2001), especialmente no que confere às empresas e ao Estado.

No que tece à década de 1990, a pesquisa nos permitiu estudar ao longo dos últimos anos como alguns dos meios de infraestrutura foram entregues à iniciativa privada no período de abertura neoliberal, seguindo os preceitos do Consenso de Washington, nos trazendo um cenário de propostas liberalizantes e que, por meio da instituição do Plano Nacional de Desestatização estruturado para "inserir o Brasil nessa nova onda", amargaram conseqüências, especialmente na extinção, enxugamento e reorganização das empresas, assim como gerou impactos contundentes no mundo do trabalho.

Procuramos entender como foram as Parcerias Público-Privadas que deram sustentação à constituição da empresa em questão, assim como verificar como se deram os reflexos desta nova conjuntura administrativa nos novos modelos de gestão laboral adotados pela empresa. Marcadamente o que se viu foi um movimento de entrada e saída de capitais, foi a territorialização dos preceitos neoliberais, com a otimização e adaptação desses preceitos atuando de forma incisiva sobre a organização dos processos laborativos.

Nesse sentido, as formas estranhadas e atípicas (VASAPOLLO, 2005) de trabalho emergiram sob a égide da reprodução do ampliada do capital, criando e recriando condições. Já dizia Berman (1984) que o dinamismo inato da economia moderna aniquila tudo que cria, a fim de criar mais, e assim o capital se vale para dar materialidade às suas ações.

As tipologias colocadas pelo movimento de realização do capital racionalizaram ainda mais as formas de organização do trabalho, travestindo suas intenções reais. Verificamos, vivenciamos e procuramos elucidar algumas dessas tipologias, apontando os meios coercitivos e que intentaram cada vez mais pelo estabelecimento de uma "pseudo-parceria" entre empresa e trabalhador. Esses estudos para sistematizar ações, no caso da CPTM, foram fomentados inclusive, partindo de modelos clássicos de organização industrial, com medidas exatamente iguais de arranjos de gestão, o que nos surpreendeu.

Tais arranjos, entretanto, se deram sob a ótica da exploração, da apreciação e da introdução de novas responsabilidades, marcadas pela busca aos índices de produtividade, as metas a serem cumpridas, objetivos a serem conquistados. Colocou-se, antes de tudo, um "ideário" patronal que transferiu ao trabalhador as cobranças e as próprias requisições do mercado, de modo que se adaptassem de acordo com as exigências daquele padrão de oferecimento dos serviços, não se tornando, em nenhum momento, ineficiente perante o sistema.

Verificamos que as ações da Companhia compatibilizaram-se com os mecanismos presentes nas distintas economias capitalistas que exportaram modelos de gestão dos processos de trabalho, que promoviam e promovem sistemas baseados na informação, apontando a necessidade de conhecimentos tecnológicos, capazes de criar atmosferas em que o dito "trabalho inovador" seja uma força produtiva dentro do ambiente de reprodução (CASTELLS, 2002).

Desse modo, a administração e o sucesso da implantação desses mecanismos estiveram sujeitos essencialmente aos princípios básicos da flexibilidade (ANTUNES, 2007), a exemplo, a transferência de responsabilidade para o próprio trabalhador, individualmente; a incorporação dos conhecimentos dos trabalhadores aos processos de trabalho e ainda ao ambiente da empresa, em que os times, equipes ou grupos de trabalho são exemplos da estratégia adotada.

Observou-se no decurso da investigação que durante a empreitada da remodelação organizacional da CPTM, as formulações estiveram baseadas, concomitantemente, em uma mudança técnica e tecnológica, porém, que foram

amparadas antes de tudo pela dependência em relação aos capitais fixos de grande envergadura e de uma dependência agravada do trabalho em relação ao capital.

Para os trabalhadores a subcontratação e a externalização (VASAPOLLO, 2005), tendo como base a utilização de fontes externas de força de trabalho, estão determinando mudanças e essas mudanças estão unidas às novas tecnologias, inclusive ao controle eletrônico e sistemático das atividades, heterogeneizando os espaços laborativos. Esse tipo de recurso, a externalização de parte das atividades, a Companhia também se utilizou, especialmente em setores como a manutenção, a segurança, os serviços gerais, a limpeza e a conservação patrimonial, fazendo uma diferenciação entre o que chamou se "serviços fim" e "serviços meio". Tais ocupações, externalizadas, tendem a ser mal remuneradas, deslocalizadas e em grande parte precárias, e que impõe aos trabalhadores uma diminuição das garantias provenientes do exercício do trabalho.

Buscamos apreender as principais condutas da Companhia, e em decorrência dessa conduta, ampliar as reflexões sobre como uma atividade pode impactar toda uma região e promover ao mesmo tempo uma inserção diferenciada no contexto metropolitano, e ainda uma manutenção diferenciada no oferecimento do serviço. Contudo, apenas iniciamos nossas indagações, apreendemos somente uma parcela do que vem a ser essa complexidade organizacional e territorial, obtivemos algumas respostas, mas, antes de tudo, descobrimos que há mais por investigar, especialmente para compreender e contribuir com o debate sobre as formas variadas de adaptação dos modelos de gestão originários da reestruturação produtiva.

Entretanto, verificamos que essas estratégias, essas formas variadas de adaptação foram e ainda são voltadas à constante revitalização do capital, com sua ideologia da modernização e sua egoísta transferência de tecnologia, ressaltando o controle disfarçado dos países capitalistas avançados (MÉSZÁROS, 2009) sobre as economias que ora são tratadas também como emergentes, por meio do enquadramento de setores significativos às suas necessidades de reprodução e influência.

Criaram-se perfis relativos ao controle, tratados como inovações, porém, vitais para manter as falsas ilusões de cooperação. Assim se deu na esfera da CPTM. Daí, para entender essas "falsas ilusões de cooperação", assentamos nossas

reflexões no par dialético processo-meio de realização, partindo do entendimento do trabalho enquanto processo de realização do ser social, e sua efetivação fomentada na atuação da Companhia, que apontamos como meio, no capitalismo, para (des)realização neste caso, do processo de trabalho.

Dessa forma, elaboramos uma metodologia para reconhecer a materialização desse par dialético, baseando-nos na inserção regional da Companhia, do seu potencial de funcionalidade, da sua dinâmica enquanto prestadora de serviços, assim como em conflitos resultantes de sua territorialização. Fundamentou-se a análise, portanto, na territorialização dos processos de trabalho, organizando e reorganizando os territórios, que cria, por sua vez, condições e estruturas para a realização plena dos processos de trabalho.

Procuramos salientar, entretanto, as propriedades atuantes na manifestação do capital, alinhados à tentativa de compreensão do campo social, entendido como um espaço multidimensional de posições (BOURDIEU, 1989). O capital está, portanto, objetivado no espaço, representado pelo conjunto dos instrumentos que permitem a realização do trabalho dentro de um campo de forças hierárquico e que fomenta as formas materiais, se realizando em conjunto com as instituições financeiras.

Deram-se, dessa forma, e em profundidade os rearranjos protagonizados pela reestruturação produtiva do capital (THOMAZ JUNIOR, 2009). Contudo, nossa parcela de contribuição para o debate foi mínima, frente à complexidade das relações e dos rearranjos que se colocam, transformando-se e adaptando-se constantemente, abrindo margem para darmos continuidade nas discussões, especialmente no que se refere às recentes modificações.

Buscamos demonstrar parte desse conjunto de modificações ao passo em que destacamos o campo de forças hierárquico que fundamentou as ações efetivas dos grupos financeiros sobre a re-territorialização da Companhia, assim como sua interferência em seu plano de ação. Foram essas forças que atuaram direcionando os procedimentos da Companhia, mesmo que mascarados pelo gerenciamento do Estado. Erigiram-se aparatos teórico-metodológicos de manipulação que foram concebidos no

seio da nova ordem empresarial, e justamente pretendemos ampliar o entendimento sobre como se territorializaram esses aparatos nos nossos próximos estudos.

Tentou-se fazer do trabalhador parte integrante de uma engrenagem que o deixa alheio às intencionalidades reais do capital e ainda o seduz. Não cabe aqui uma generalização, porém, o dilaceramento do entendimento do conceito de classe é central no processo de estranhamento, e é trabalhado exaustivamente pelo capital a partir dos modelos de gerenciamento. Daí, oportunamente, trouxemos a discussão do que seria esse redimensionamento envolto por um novo perfil cujos valores primam pela dedicação e multifuncionalidade omitindo certas peculiaridades do movimento de reprodução.

Não nos colocamos aqui contra uma forma de organização do trabalho, entretanto, optamos por debater quais foram as consequências mais diretas das ações. Caracterizamos as táticas postuladas que foram elementos dimensionadores do grau de exploração e conduzimos nossas intervenções, sobretudo, de modo a compreender também o que fora de fato a "falácia da qualidade total" e seu direcionamento para conduzir as ações no interior do nosso objeto investigado.

A *práxis* do trabalho por si só é elemento estruturante da própria sociedade, sendo que é o processo de trabalho que organiza e reorganiza os processos produtivos, as formas de espacialização, as horizontalidades, as verticalidades e ampara o sistema de ações e cria o sistema de objetos.

Dessa forma, esperamos ter contribuído, para a discussão do trabalho enquanto elemento qualificador e potencialmente produtor de espacialidades. Não nos coube aqui avaliar ou criticar sem trazer ao debate as mudanças na cultura, nas formas de atuar dos indivíduos pautados em configurações que, por vezes, fogem ao seu conhecimento, mas sim, aventar as estratégias que permeiam as organizações e os modelos de gestão atuais no interior das empresas.

Por fim, acreditamos ter colocado em discussão alguns dos elementos do processo de reestruturação produtiva veiculados pelas configurações empresariais contemporâneas, o que nos permitiu questionar como se materializam as formas de agressão mais contundentes sobre o direito do exercício do trabalho. Porém, esperamos dar continuidade às pesquisas, aos debates, especialmente no que tange às modificações

na forma de se organizar as empresas e os processos de gestão sob a égide da reestruturação produtiva, pois é um tema que não se esgota.

Restam dúvidas e pensamos ser oportuno poder aprofundar no doutorado os estudos sobre as manifestações dessas estratégias no cenário brasileiro neste início do século XXI, utilizando-nos de outros organismos empresariais, sempre buscando ampliar as discussões dos processos de realização do trabalho. Desse modo, ansiamos por dar continuidade aos debates e assim, poder acrescentar satisfatoriamente mais elementos e questionamentos acerca de temas que permeiam a Geografia, especialmente à Geografia do Trabalho.

REFERÊNCIAS

ALSTOM. **Alstom Brasil.** Online. Disponível em: < http://www.alstom.com/brazil/pt/>. Acesso em: 2010/2011 (vários meses).

ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **Evolução do Transporte Ferroviário.** Brasília: Publicação Oficial da Agência Nacional de Transportes Terrestres. Online. Disponível em:< http://www.antt.gov.br/>. Acesso em: março de 2010.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre a centralidade e as metamorfoses do mundo do trabalho.** 1.ed. São Paulo: Cortez. 1995. v.1, 158p.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho.** 9.ed. São Paulo: Boitempo. 2007. v. 1, 258 p.

BELUZZO, Luiz G. M. Prefácio à edição brasileira. In: RUBIN, Isaak I. **A teoria marxista do valor.** 1. ed. Coleção Teoria e História n. 13. São Paulo: Editora Polis, v. 1, 1987, p. 09-12.

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade.** 4. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1984. v.1, 440p.

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **A privatização no Brasil: o caso dos serviços de utilidade pública.** 1.ed. Brasília: Departamento de Relações Institucionais. 2000. v. 1, 370 p.

BOMBARDIER. **Bombardier Transportation.** Online. Disponível em:< http://www.bombardier.com/en/transportation>. Acesso em: 2010/2011.

BORJA, J. El desafio urbano: hacer cuidad sobre la cuidad. In: BORJA, J. e MUXÍ, Z. **El espacio público y cuidadanía**. 1.ed. Barcelona: Electa, 2003, v. 1, p. 57-77.

BOURDIEU, Pierre. Espaço social e gênese de classes. In:_____. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989, p. 133-161.

CAF. **Construciones y Auxiliar de Ferrocarriles.** Online. Disponível em:< http://www.caf.es/caste/home/index.php>. Acesso em: 2010/2011.

CASTELLS, Manuel. **Sociologia del espacio industrial.** 1. ed. Madrid: Ed. Ayuso. 1970. v.1.

CASTILLO, J. J. **Sociologia del trabajo: um projecto docente**. 1. ed. Madrid: Centro de Investigaciones Sociologicas. 1996. v.1, 209p.

CBTU. **Companhia Brasileira de Trens Urbanos.** Rio de Janeiro: Dados online, 2010/2011. Disponível em: < http://www.cbtu.gov.br/>. Acesso em: 2010/2011.

COSTA, Alexandre Marino (et. al.). Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para inovação em organizações contemporâneas. In: **Revista de Negócios,** Blumenau, v. 12, n. 04, p. 32-43, out/dez 2007.

CPTM. **CPTM primeiros 10 anos.** 1. ed. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo. 2002, v.1, 127p.

_____. **Companhia Paulista de Trens Metropolitanos.** Disponível em: <www.cptm.sp.gov.br>. Acesso em: 2008, 2009, 2010, 2011.

D'ARC, Hélène R. Requalificar o urbano do século XX: projeto para o centro da cidade de São Paulo – mistura ou gentrificação. In: CARLOS, A. F. A. e OLIVEIRA, A. U. **Geografias de São Paulo: a metrópole do século XXI**. 1. ed. São Paulo: Contexto. 2004, v. 1, p. 341-362.

DE CERTEAU, Michel. **A invenção do cotidiano: artes de fazer.** 3. ed. Petrópolis: Vozes. v. 2. 1998, 352 p.

DRUCK, Maria da Graça. Globalização e reestruturação produtiva: o fordismo e/ou japonismo. In: **Revista de Economia Política,** São Paulo, v. 19, n. 02 (74), p.31-48, abr/jun 1999.

ENGELS, Friederich. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, Ricardo. (Org.) **A dialética do trabalho – escritos de Marx e Engels.** 2. ed. São Paulo: Expressão Popular. 2005. v.1, 195 p.

FERROVIÁRIO – SÉRIE ESTUDOS. **Simefre - Sindicato Interestadual da Indústria de Materiais e Equipamentos Ferroviários e Rodoviários.** São Paulo: SIMEFRE. Ano XI. Abr. 2006.

FRÚGOLI JUNIOR, Heitor. **Centralidade em São Paulo: trajetórias, conflitos e negociações na metrópole.** 1 ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2006, v.1, 264p.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho, busca do sentido, crítica da razão econômica.** 1. ed. São Paulo: Annablume, v.1, 2003, 247 p.

HARVEY, David. **Los limites del capitalismo y la teoria marxista.** 1. ed. Cidade do México: Fondo de Cultura Economica. 1990. v.1.

_____. O pós-modernismo na cidade: arquitetura e projeto urbano. In:_____. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** 8. ed. São Paulo: Edições Loyola. 1992, v.1, p.69-96.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Censo 2010: Primeiros Resultados – 29/11/2010, online, 2010. Disponível em: http://www.censo2010.ibge.gov.br. Acesso em: 01/12/2010.

_____. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Banco de Dados, online, 2010. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br>.

IGC. **Instituto Geográfico e Cartográfico.** Banco de Dados, online, 2010. Disponível em: <www.igc.sp.gov.br>. Acesso em: 2010.

IPHAN. **Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional.** Online. Disponível em: < http://www.iphan.gov.br/>. Acesso em: 2010/2011.

JBIC. **Japan Bank For Internacional Cooperation.** Online. Disponível em: < http://www.jbic.org.br/>. Acesso em: 2011.

MARICATO, Ermínia. As idéias fora do lugar e o lugar fora das idéias. ARANTES, O.; VAINER, C. e MARICATO, E. **A cidade do pensamento único.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 122-192.

MARTINS, José de S. **O poder do atraso: ensaios de sociologia da história lenta.** 1. ed. São Paulo: Hucitec.1994. v.1, 174 p.

MARX, Karl. **O capital: livro I, capítulo VI (Inédito).** 1. ed. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas.1978. v.1.

MÉSZÁROS, Istvan. **Para além do capital.** 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial. 2002. v. 1, 1004 p.

_____. **A crise estrutural do capital**. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial. 2009. v.1, 135p.

MEYER, Regina Maria Prosperi. et. al. **São Paulo Metrópole.** 1. ed. São Paulo: EDUSP/Imprensa Oficial. 2004. v. 1, 296 p.

METRÔ. **Companhia do Metropolitano de São Paulo.** São Paulo: Dados online, 2010/2011. Disponível em: < http://www.metro.sp.gov.br/>. Acesso em: 2009/2010/2011.

OLIVEIRA, Alberto. **Território e mercado de trabalho: discursos e teorias.** 1. ed. São Paulo: Editora UNESP. 2006, v.1, 200 p.

OLIVEIRA, Ana Maria S. A reestruturação produtiva do capital na agroindústria canavieira paulista e os desdobramentos para o trabalho. In: THOMAZ JÚNIOR, Antonio. (Org.). **Geografia e trabalho no século XXI.** 1. ed. Presidente Prudente: Projeto Editorial Centelha. 2004. v.1, p. 70-104.

POCHMANN, Marcio. **O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu.** 1. ed. São Paulo: Boitempo. 2001. v.1, 151p.

_____. **A década dos mitos: o novo modelo econômico e a crise do trabalho no Brasil.** 1. ed. São Paulo: Contexto. 2001. v.1, 182p.

PONS, Joana M. S.; REVNÉS, Maria R. M. **Geografia de los transportes**. 1. ed. Palma de Mallorca: Planisi. 2004. v.1, 444 p.

RELATÓRIO Anual – CPTM. **Companhia Paulista de Trens Metropolitanos.** São Paulo, 1995-.

RELATÓRIO Geral da Administração – CPTM. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 20 abr. 2011. Cotidiano, p. C3 - C6.

RENFE. **Red Nacional de Ferrocarriles Españoles.** Online. Disponível em:< http://www.renfe.com/>. Acesso em: 2011.

REVISTA Engenharia. São Paulo: Publicação Oficial do Instituto de Engenharia, 1942-.

REVISTA Ferrovia. São Paulo: Publicação Oficial da Associação de Engenheiros da Estrada de Ferro Santos a Jundiaí, 1935-.

REVISTA Ferroviária. Rio de Janeiro: Empresa Jornalística dos Transportes, 1939-.

SANTOS, Milton**. A natureza do espaço. Técnica e tempo. Razão e emoção.** 4. ed. São Paulo: Edusp. 2004. v.1, 386 p.

_____. **Por uma outra globalização - do pensamento único à consciência universal.** 17. ed. São Pauto: Record. 2006. v. 1, 176p.

_____. **Espaço e método.** 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2008. v.1, 120p.

_____. **Técnica, espaço, tempo. Globalização e meio técnico-científico-informacional.** 5. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo. 2008. v. 1, 176 p.

SÃO PAULO, Estado de. **Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos**. Disponível em:<www.stm.gov.br>. Acesso em: 07/04/2008.

SÃO PAULO. Estado de. **Secretaria de Estado dos Transportes Metropolitanos**. Regiões Metropolitanas do Estado de São Paulo. 1 ed. São Paulo: Imprensa Oficial, 2008. v.1. 208 p.

SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados**. Indicadores do Estado de São Paulo: PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego. Dados online, 2010. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/ped/index.php>. Acesso em: 23/11/2010.

SEADE**. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados.** Dados online, 2010. Disponível em: <http://www.seade.gov.br>. Acesso em: 2010 (vários meses).

SINFER. **Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias da Zona Sorocabana - Blog.** São Paulo: Dados online, 2011. Disponível em: <http://saopaulotremjeito.blogspot.com/>. Acesso em: 2011 (vários meses).

_____. **STEFZS - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas Ferroviárias da Zona Sorocabana.** São Paulo: Dados online, 2010-2011. Disponível em: < http://www.sinfer.org.br/site/>. Acesso em: 2010/2011.

SOCIÉTÉ GENERALE. **Société Generale Group.** Online. Disponível em: < http://www.sgbrasil.com.br/Default.aspx>. Acesso em: 2011.

SOMEKH, Nádia; CAMPOS, Cândido Malta. **A cidade que não pode parar: planos urbanísticos de São Paulo no século XX**. (Orgs.). 1 ed. São Paulo: Mackenzie, 2002, v.1, 192p.

SOUZA, Marcelo L. de. **Mudar a cidade: uma introdução crítica ao planejamento e à gestão urbanos.** 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006, v.1. 560p.

SUPERVIA. **Supervia Trens Urbanos.** Online. Disponível em: < http://www.supervia.com.br/>. Acesso em: 2009/2010/2011.

THOMAZ JÚNIOR, Antonio. A trama societária da reestruturação produtiva e territorial do capital na agricultura e os desdobramentos para o trabalho (noções introdutórias). In: OLIVEIRA, Ariovaldo U. et. al. (Org.) **Milton Santos: cidadania e globalização.** 1. ed. Bauru: Associação dos Geógrafos Brasileiros. 2000. v.1, p. 240-251.

_____. Por uma geografia do trabalho! (reflexões preliminares). **Revista Tamoios**, Goiânia. 2005. v.1, p. 33-51.

THOMAZ JUNIOR, Antonio. 'Leitura' geográfica da práxis social do trabalho. Presidente Prudente, **Pegada**. 2005. v.6, p. 7-17.

_____. **Dinâmica geográfica do trabalho no século XXI: limites explicativos, autocrítica e desafios teóricos.** 2009. Tese. (Livre Docência em Geografia) – Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Estadual Paulista. Presidente Prudente.

ULIAN, Flávia. **Sistemas de transportes terrestres de passageiros em tempos de reestruturação produtiva na Região Metropolitana de São Paulo.** 2008. 320 f. Tese. (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo. São Paulo.

VASAPOLLO, Luciano. **O trabalho atípico e a precariedade.** 1. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2005. v.1, 120 p.

ZARATTINI, Carlos. Circular (ou não) em São Paulo. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 48, n. 17, 2003, p. 185-201.

BIBLIOGRAFIA

BECKER, Olga Maria Shild. Mobilidade Espacial da população: conceitos, tipologias, contexto. In:CASTRO, I. E; GOMES, P. C. da C.; CORRÊA, R. L. (Org.). **Explorações geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

BRASIL. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Observatório do Mercado de Trabalho: banco de dados, online, 2010. Disponível em:<http://www.mte.gov.br/observatorio/default.asp>. Acesso em 25/11/2010.

BRASIL. **Ministério dos Transportes**. Banco de dados institucional, online, 2008. Disponível em: <http://www.transportes.gov.br> Acesso em: 20/04/2008.

CARLOS, Ana. F. A. São Paulo: do capital industrial ao capital financeiro. In: CARLOS, A. F. A. e OLIVEIRA, A. U. **Geografias de São Paulo: a metrópole do século XXI**. São Paulo: Contexto. 2004, v. 1, p. 51-83.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra. 2002. v.1, 698p.

DE CERTEAU, Michel; GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. **A invenção do cotidiano: 2. Morar, cozinhar**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1996, v.1.
ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** 14. ed. São Paulo: Perspectiva.1996. v.1, 176p.

HAESBAERT, Rogério. EGAL – Encontro de Geógrafos da América Latina, X Encontro, 2005, São Paulo. **Da desterritorialização à multiterritorialidade**. Anais X EGAL: São Paulo, 2005, p. 6774-6772.

LEFEBVRE, Henri. **Critique de la vie quottidienne II – Fondements d'une siociologie de la quotidienneté**. Paris: Arche, 1980. p. 07-277.

NTU. **Conduzindo o progresso: a história do transporte e os 20 anos da NTU**. 1. ed. Brasília: Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. 2007. v.1.

MONBEIG, Pierre. **Pioneiros e fazendeiros de São Paulo**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1974. v.1, 393 p.

OBSERVATÓRIO CIDADÃO. **São Paulo em indicadores e metas: referências de metas para São Paulo 2009-2012.** 1. ed. São Paulo: Movimento Nossa São Paulo, v.1. 2010. 134p.

SINGER, Paul. **Globalização e Desemprego: Diagnósticos e Perspectivas**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2006. v.1, 139 p.

SILVEIRA, Márcio R.. **A importância geoeconômica das estradas de ferro no Brasil.** 2003. 454 f. Tese. (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Ciências e Tecnologia. Universidade Estadual Paulista. Presidente Prudente.

SOTO, Willian Héctor Gómez. Subúrbio, periferia e vida cotidiana. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, vol. 16, n. 1, p. 109-131, abr. 2008**.**

SOUZA, Marcelo Lopes de. **ABC do desenvolvimento urbano**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007, v. 1 192 p.

THOMAZ JUNIOR, Antonio. O mundo do trabalho e as transformações territoriais: os limites da "leitura geográfica". **Revista Ciência Geográfica,** Bauru, v. 9, n. 1, p. 96-103, jan/abr. 2003.

_____. (Org). **Geografia e trabalho no século XXI.** 1. ed. Presidente Prudente: Editorial Cetelha. 2004. v. 1, 182p.

TRAVESSIA. Revista do Imigrante. **Mobilidade e flexibilidade.** São Paulo: Centro de Estudos Migratórios, ano XVI, n. 45, Jan-Abr. 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo. A. **Transporte urbano, espaço e eqüidade: análise das políticas públicas**. 1. ed. São Paulo: Annablume. 2001. v.1, 218 p.

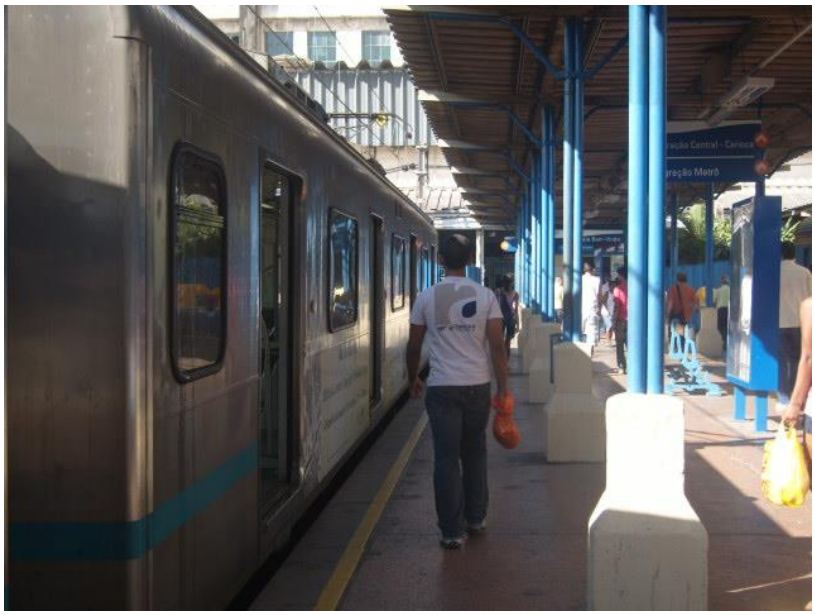
YAMASHITA, Yaeko; MAGALHÃES, Marcos T. Q. Transporte, sociedade e futuro**. Revista Ciência Hoje**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 237, p.36-41, junho. 2006.

APÊNDICE

APÊNDICE A – INCURSÃO DE CAMPO SUPERVIA – RIO DE JANEIRO/RJ.

SUPERVIA - Estação Central do Brasil.
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Agosto de 2009.

APÊNDICE B – INCURSÃO DE CAMPO SUPERVIA – RIO DE JANEIRO/RJ.



SUPERVIA - Estação Central do Brasil.
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Agosto de 2009.

APÊNDICE C – INCURSÃO DE CAMPO SUPERVIA – RIO DE JANEIRO/RJ

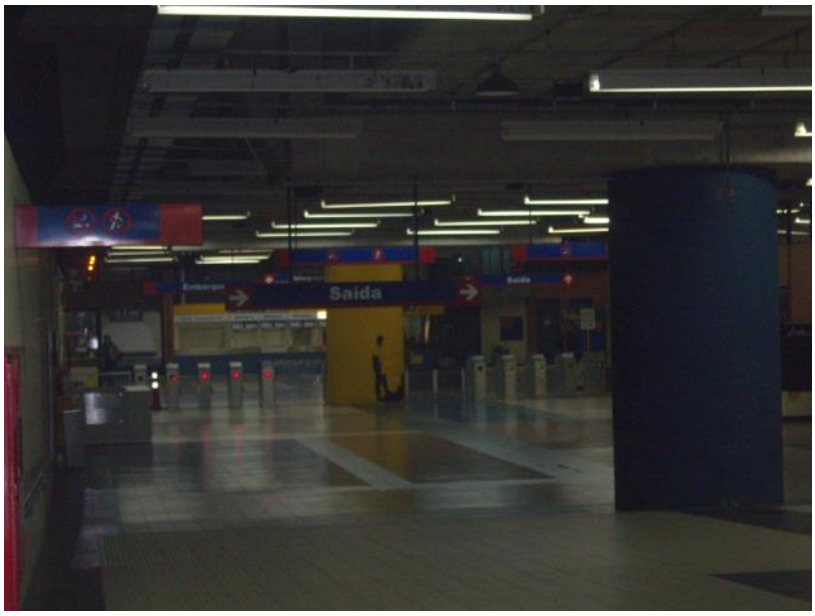
INTERIOR E EXTERIOR DE COMPOSIÇÃO

SUPERVIA - Estação Central do Brasil.
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Agosto de 2009.

APÊNDICE D – SUPERVIA – RIO DE JANEIRO/RJ – COMPOSIÇÃO COREANA – RAMAL JAPERI - CENTRAL

SUPERVIA - Estação Central do Brasil.
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Agosto 2009.

APÊNDICE E – INCURSÃO DE CAMPO TRENSURB – PORTO ALEGRE/RS



TRENSURB – LINHA NORTE – SUL, MERCADO (PORTO ALEGRE)/SÃO LEOPOLDO.
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Julho 2010.

APÊNDICE F – INCURSÃO DE CAMPO CBTU – PORTO ALEGRE/RS

TRENSURB – LINHA NORTE – SUL, MERCADO (PORTO ALEGRE)/SÃO LEOPOLDO
Fonte: Renata dos Santos Medeiros. Arquivo pessoal.
Julho 2010.

APÊNDICE G – PONTOS CENTRAIS DE CONECTIVIDADE – CPTM – MALHA METROPOLITANA

Fonte: Questionários e Investigação de campo. Elaboração: Renata dos Santos Medeiros e João Alves de Medeiros Filho. Julho de 2011.

ANEXOS – PARTE A – MATERIAL RODANTE CPTM (1992 – 2011)

ANEXO A – SÉRIE 1100

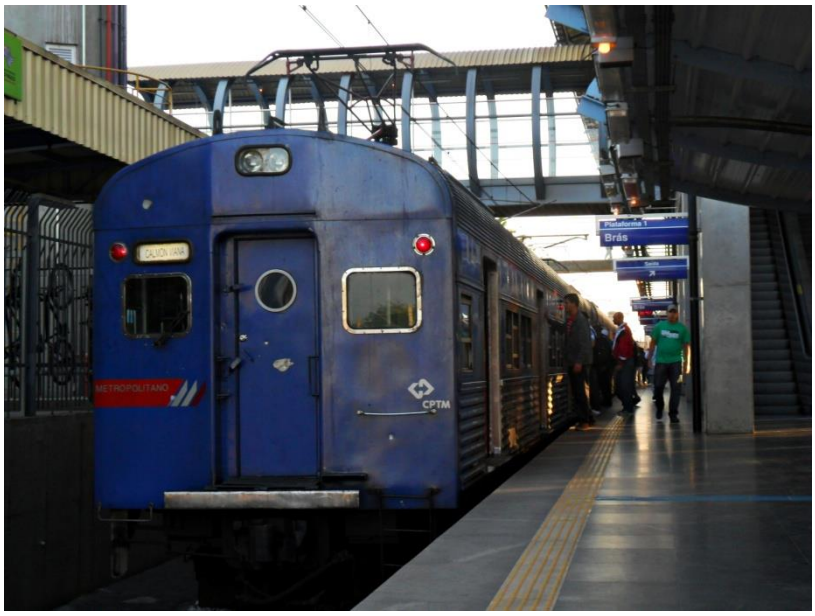
Trem série 1100 (Composição Budd[62] - MAFERSA do ano de 1958, reformada em 1996, circula atualmente na Linha 7-Rubi, e esporadicamente apóia a operação da Linha 10-Turquesa).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO B - SÉRIE 1400

Trem série 1400 (composição Budd, construção MAFERSA, ano 1974, circula na extensão da Linha 7-Rubi [duas unidades de quatro carros] e na Linha 12-Safira.

[62] *The Budd Company* (atualmente *ThyssenKrupp Budd*) é uma empresa norte-americana que atua no segmento siderúrgico e na fabricação de auto-peças para a indústria rodoviária e ferroviária. No Brasil, ficou famosa pela fabricação de carros de passageiros em aço inox para as ferrovias estatais RFFSA, EFSJ, EFS, CBTU.



Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO C - SÉRIE 1600

Trem série 1600 (composição Budd, construção MAFERSA, ano 1976, circula na extensão da Linha 7-Rubi [duas unidades de quatro carros] e na Linha 12-Safira.

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO D - SÉRIE 1600 – FASE II

Série 1600 fase II (Modernizado em 2009/2010).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO E - SÉRIE 1700

Série 1700 - Prata (Projeto e fabricação MAFERSA, 1987, circula na Linha 7-Rubi).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO F - SÉRIE 1700 – FASE AZUL

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO G - SÉRIE 2000

Composição Série 2000 (Construção CAF, Alstom, ADTranz, 1999/2000 - Linha 11-Coral Expresso Leste).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO H - SÉRIE 2000 – VERMELHO

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO I - SÉRIE 2100

Série 2100 Fase Azul (construção 1974, opera na Linha 10 - Turquesa).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO J - SÉRIE 2100 FASE VERMELHA

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO L - SÉRIE 4400

Série 4400 – Fase Vermelha e Fase Azul (Fabricação FNV-Cobrasma, 1965 - Circulação nas linhas 11-Coral B e 12-Safira).

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO M - SÉRIE 4400 – FASE AZUL

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO N - SÉRIE 5000 – FASE PRATA

Série 5000 (Fabricação Francorail[63] – TEM – BBC - Cobrasma, 1978/1980, circulação na Linha 8-Diamante).

[63] Unidades 5001 a 5018, fabricados inteiramente na França; 5018 a 5020, entregues ao Brasil desmontados, em kit, para posterior montagem pela Cobrasma Sumaré; unidades 5021 a 5100 fabricados nas fábricas Cobrasma em Osasco e Sumaré.

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO O - SÉRIE 5500 – FASE AZUL

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO P - SÉRIE 5500 – FASE VERMELHA

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO Q - SÉRIE 5550 – FASE AZUL

Série 5550 (Reforma BTT Brasil - Bombardier e Tejofran, 2007) Linha 12-Safira.

Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXO R - SÉRIE 7000

Produção CAF, 2010, circula em todas as linhas, exceto a Linha 10-Turquesa.

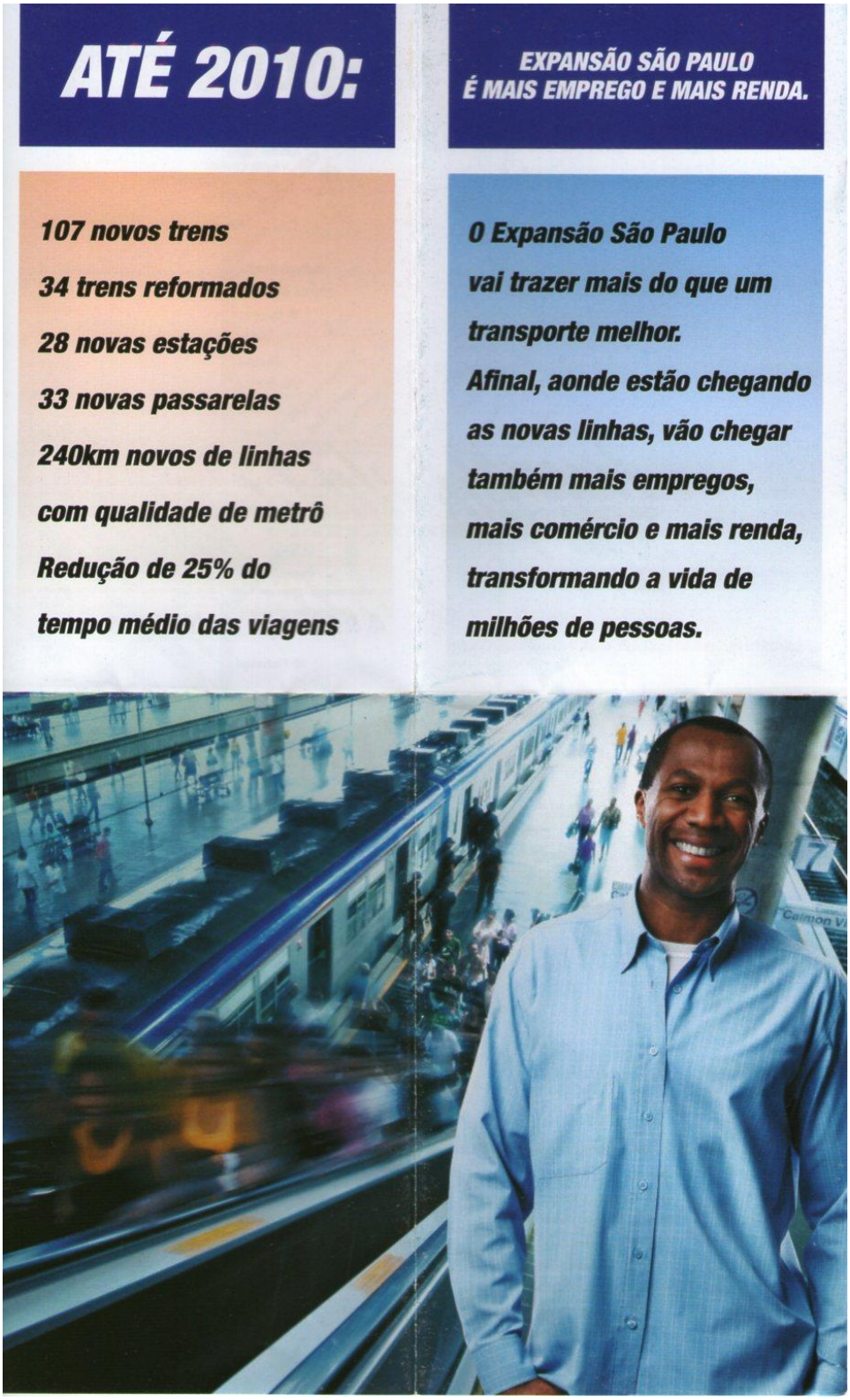
Fonte e colaboração: Diego Silva, 2011. Arquivo Pessoal.

ANEXOS – PARTE B – MATERIAL DE DIVULGAÇÃO CPTM/METRÔ

ANEXO A – POLÍTICA DE EXPANSÃO CPTM/METRÔ – INFORMATIVO 01

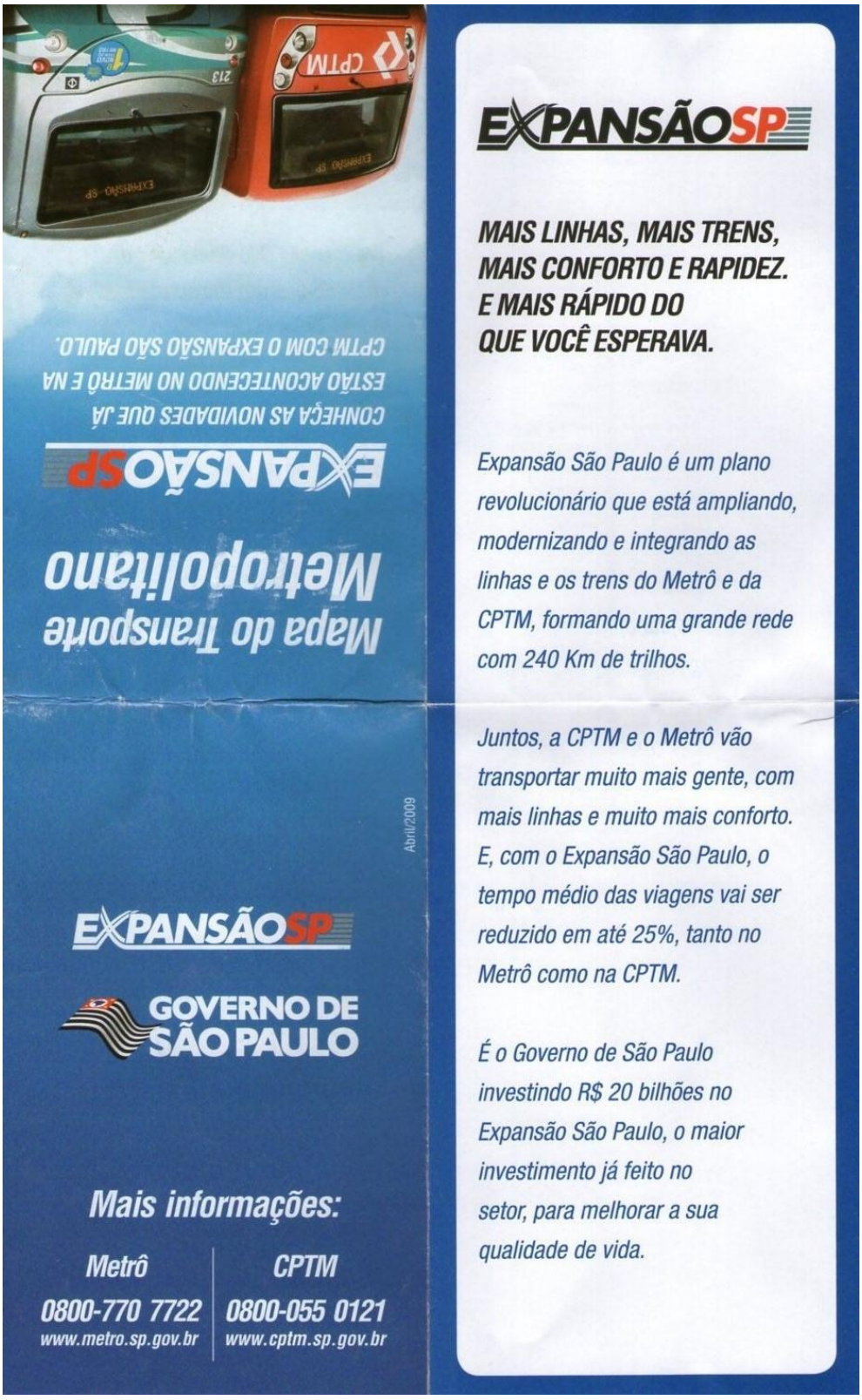
Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Agosto de 2009.

ANEXO B – POLÍTICA DE EXPANSÃO CPTM/METRÔ – INFORMATIVO 01



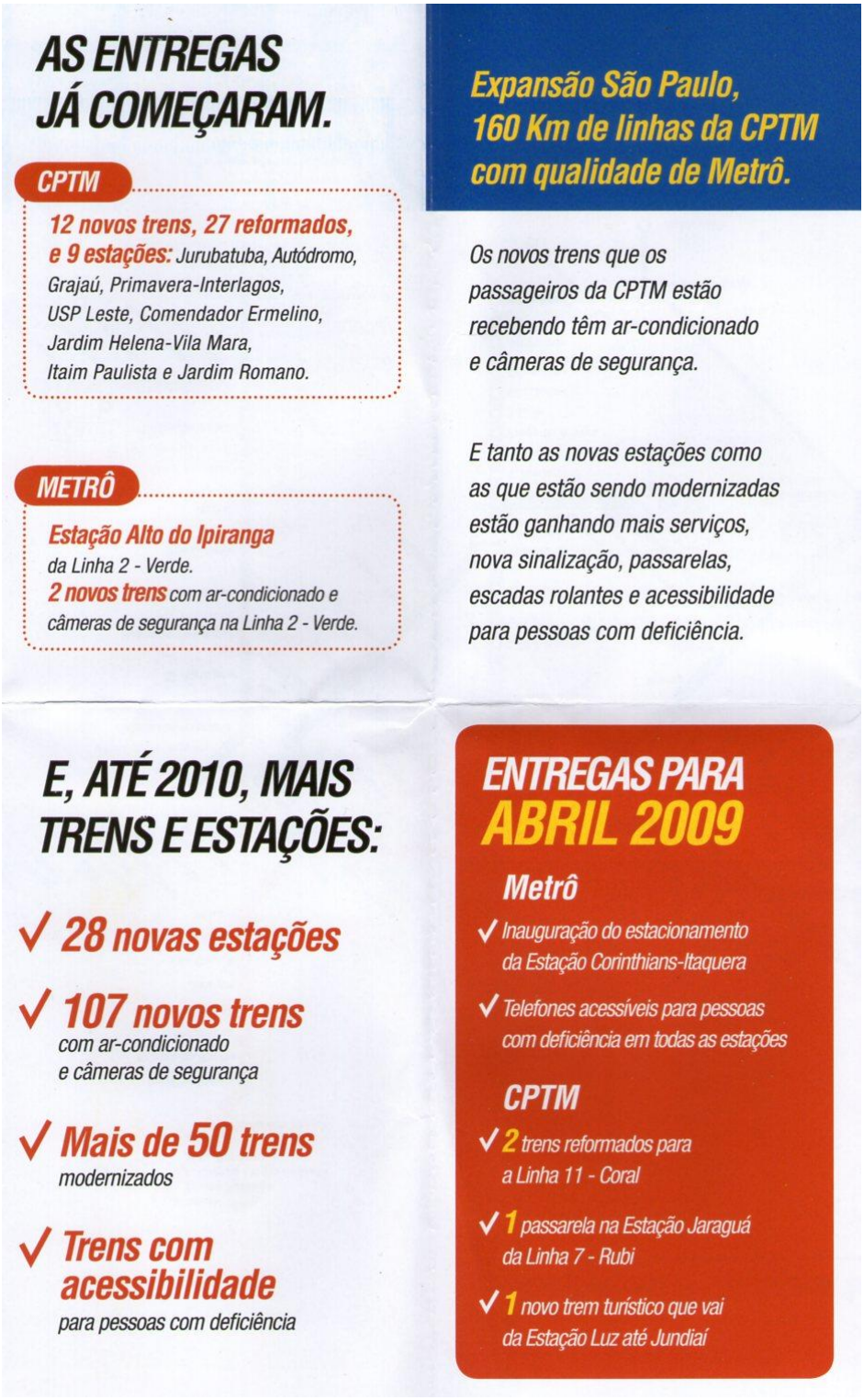
Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Agosto de 2009.

ANEXO C – POLÍTICA DE EXPANSÃO CPTM/METRÔ – INFORMATIVO 02



Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2009.

ANEXO D – POLÍTICA DE EXPANSÃO CPTM/METRÔ – INFORMATIVO 02



Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2009.

ANEXO E – POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DO USUÁRIO CPTM - INFORMATIVO 03 – PARTE A

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2011.

ANEXO F – POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DO USUÁRIO CPTM - INFORMATIVO 03 - PARTE B

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2011.

ANEXO G – POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DO USUÁRIO CPTM – SACOLAS PLÁSTICAS OFERECIDAS NO EXPRESSO TURÍSTICO

Fonte: Divulgação CPTM.
Novembro de 2009.

ANEXO H – POLÍTICA DE EXPANSÃO – PROJETO CICLOVIA LINHA 9 - ESMERALDA

Fonte: Divulgação CPTM.
Novembro de 2009.

ANEXO I – POLÍTICA DE EXPANSÃO – PROJETO CICLOVIA LINHA 9 – ESMERALDA – DIAGRAMA

Fonte: Divulgação CPTM.
Novembro de 2009.

ANEXO J – POLÍTICA DE EXPANSÃO CPTM/METRÔ

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2009.

ANEXO L – DIVULGAÇÃO DO EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2009.

ANEXO M – DIVULGAÇÃO DO EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Janeiro de 2009.

ANEXO N – DIVULGAÇÃO DO EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM – TURISMO PAULISTA/RIZZATOUR

Fonte: Divulgação Rizzatour/Circuito das Frutas.
Janeiro de 2009.

ANEXO O – DIVULGAÇÃO DO EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM – TURISMO PAULISTA/RIZZATOUR

Fonte: Divulgação Rizzatour/Circuito das Frutas.
Abril de 2011.

ANEXO P – DIVULGAÇÃO DO EXPRESSO TURÍSTICO – CPTM – TURISMO PAULISTA/RIZZATOUR

Fonte: Divulgação Rizzatour/Circuito das Frutas. Abril de 2011.

ANEXO Q – DIVULGAÇÃO ESPECIAL FÓRMULA 1 - CPTM

Fonte: Divulgação CPTM/Metrô.
Outubro de 2010.

ANEXOS – PARTE C – DIVULGAÇÃO CPTM – REGISTROS DA IMPRENSA

ANEXO A – TRECHO INTERDITADO ENTRE AS ESTAÇÕES BALTAZAR FIDELIS E FRANCISCO MORATO LINHA 7 – RUBI.

Trecho interditado entre as estações Baltazar Fidélis e Francisco Morato – Linha 7 – Rubi, devido a um acidente com uma viga que serviria à construção de uma passarela para pedestres.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Setembro de 2008.

ANEXO B – TRECHO INTERDITADO ENTRE AS ESTAÇÕES BALTAZAR FIDELIS E FRANCISCO MORATO LINHA 7 – RUBI.

Acúmulo de passageiros devido à intervenção no oferecimento dos serviços entre as estações Baltazar Fidélis e Francisco Morato – Linha 7 – Rubi.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Setembro de 2008.

ANEXO C – INTERRUPÇÃO DAS ATIVIDADADES NA LINHA 12 - SAFIRA

Interrupção das atividades na Linha 12 – Safira, devido a problemas na via permanente entre as estações Brás e Tatuapé.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Maio de 2009.

ANEXO D – EXTENSÃO VIÁRIA ENTRE AS ESTAÇÕES ITAPEVI E AMADOR BUENO - LINHA 8 – DIAMANTE

Extensão viária entre as estações Amador Bueno e Itapevi – Linha 8 – Diamante, praticamente abandonada pela CPTM. Registro feito e denunciado pelo portal de notícias UOL.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Julho de 2009.

ANEXO E – EXTENSÃO VIÁRIA ENTRE AS ESTAÇÕES ITAPEVI E AMADOR BUENO - LINHA 8 – DIAMANTE

Extensão viária entre as estações Amador Bueno e Itapevi – Linha 8 – Diamante, precisamente entre as estações Santa Rita e Cimenrita, em que não há um isolamento de via, e a população transita sem maiores problemas comprometendo evidentemente a segurança viária. À época operada pelo trem Toshiba, atualmente desativados, tanto a extensão, quanto a composição.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Julho de 2009.

ANEXO F – ACIDENTE COM VÍTIMA FATAL – LINHA 8 – DIAMANTE

Acidente ocorrido na Linha 8 – Diamante, nas proximidades da estação Engenheiro Cardoso. O acidente ocorreu numa passagem em nível próximo ao Bairro Vila Aurora, município de Itapevi.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Novembro de 2010.

ANEXO G – LINHA 7 - RUBI. INTERRUPÇÃO DE ATIVIDADES ENTRE AS ESTAÇÕES CAIEIRAS E FRANCO DA ROCHA.

Interrupção das atividades entre as estações Caieiras e Franco da Rocha, devido à um alargamento de via permanente. Apresentando problemas. Imagem da estação Caieiras.
Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Janeiro de 2011.

ANEXO H – ESTAÇÃO TATUAPÉ SUPERLOTADA – PROBLEMAS COM A LINHA 12 – SAFIRA.

Problema ocorrido com a Linha 12 – Safira. Uma árvore caiu sobre o muro e a via permanente, entre as estações Brás e Tatuapé, fazendo com que a circulação de trens ficasse prejudicada, superlotando a estação Tatuapé do Metrô.

Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Janeiro de 2011.

ANEXO I – ACIDENTE COM VÍTIMAS NA PASSAGEM EM NÍVEL BRÁS CUBAS LINHA 11 – CORAL

Acidente envolvendo duas vítimas nas proximidades da estação Brás Cubas, município de Mogi das Cruzes, Linha 11 – Coral.

Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Julho de 2011.

ANEXO J – ACIDENTE COM VÍTIMAS ENTRE TRENS NA LINHA 7 – RUBI

Acidente envolvendo duas composições, na estação Palmeiras – Barra Funda. Na ocasião 42 usuários ficaram feridos. Ambas as composições faziam o trecho Luz – Francisco Morato.

Fonte: Divulgação Portal Universo On Line (UOL). Julho de 2011.

ANEXOS – PARTE D – MAPA DO TRANSPORTE METROPOLITANO

Mapa do Transporte Metropolitano

Legenda

1 Linha 1 · Azul	METRÔ
2 Linha 2 · Verde	METRÔ
3 Linha 3 · Vermelha	METRÔ
4 Linha 4 · Amarela (de segunda a sexta-feira, das 4h40 às 21h)	VIAQUATRO
5 Linha 5 · Lilás	METRÔ
7 Linha 7 · Rubi	CPTM
8 Linha 8 · Diamante	CPTM
9 Linha 9 · Esmeralda	CPTM
10 Linha 10 · Turquesa	CPTM
11 Linha 11 · Coral	CPTM
11 Linha 11 · Coral - Expresso Leste	CPTM
12 Linha 12 · Safira	CPTM
Linha de Ônibus Especial	CPTM
Expresso Turístico (consulte os dias e horários de funcionamento)	CPTM
Ponte ORCA - gratuita	EMTU
Ponte ORCA - tarifada	EMTU

Corredor Metropolitano de Ônibus ABD	EMTU
Terminal Metropolitano de Ônibus	
Estação	
Estação de Integração - gratuita	
Estação de Integração - tarifada	
Estações com elevador	
Paraciclos	
Bicicletário	
Bicicletário com empréstimo de bicicleta	
E FÁCIL Estacionamento Integrado Metrô, CPTM e Ônibus	

Informações

CPTM	0800 055 0121
EMTU	0800 724 0555
METRÔ	0800 770 7722
VIAQUATRO	0800 770 7100

ViaQuatro CPTM EMTU METRÔ

GOVERNO DE SÃO PAULO

RENATA DOS SANTOS MEDEIROS

AGOSTO DE 2011.