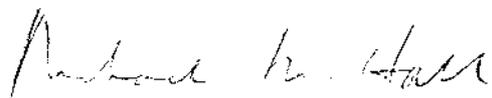


ANTONIO LUIGI NEGRO

**FORD WILLYS ANOS 60.
SISTEMA AUTO DE DOMINAÇÃO
E METALÚRGICOS DO ABC.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação do prof. Dr. Michael McDonald Hall.



Este exemplar corresponde a redação final da dissertação defendida e aprovada pela Comissão Julgadora em 28/03/93.

1994



FICHA CATALOGRAFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA CENTRAL - UNICAMP

Negro, Antonio Luigi

N312f

Ford Willys anos 60 : sistema auto de dominacao e metalurgicos do ABC / Antonio Luigi Negro. - - Campinas, SP : Is.n.l, 1995.

Orientador : Michael McDonald Hall.

Dissertacao (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciencias Humanas.

1. Trabalhadores da industria automobilistica. 2. Industria automobilistica. 3. Comites de empresas. 4. Sindicatos - Metalurgicos. 5. Cultura operaria. I. Hall, Michael McDonald, 1941- II. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciencias Humanas. III. Titulo.

RESUMO

Baseado no estudo da fábrica de São Bernardo do Campo da Willys Overland do Brasil, empresa automotiva norte-americana comprada em 1967 pela Ford Motor do Brasil, buscou-se entender o impacto da indústria automobilística - no Brasil dos anos 50 e 60 - sobre a formação do operariado metalúrgico do ABC, o modo como o "sistema auto de dominação" foi montado pelas empresas e interiorizado por seus empregados. Através da sua cultura fabril, os trabalhadores elaboraram as bases históricas do fenômeno conhecido como "novo sindicalismo", fornecendo os temas e os valores utilizados pelo sindicalismo na sua tentativa de democratização do referido "sistema auto"

Uma geração pode ser julgada pelo mesmo juízo que ela faz da geração precedente, um período histórico, por seu próprio modo de considerar o período por quem foi precedido. Uma geração que rebaixa uma geração precedente, que não logra enxergar as grandezas e o significado necessário, não pode ser nada além de mesquinha e sem auto-estima, mesmo que assuma ares de gladiadores e deseje ardentemente a grandeza (...).

Exprobra-se o passado por não ter feito a tarefa do presente: como seria mais cômodo se os pais tivessem feito o trabalho dos filhos. Na desvalorização do passado, implícita está uma justificação da nulidade do presente (...). Um forro no teto em um sobrado e menos forro no teto do que aquele no décimo ou trigésimo andar? Uma geração que sabe apenas forrar seus tetos se lamenta que os predecessores já não tenham construído palácios de dez ou trinta andares. Dizeis que sois capazes de construir catedrais mas não sois capazes de forrar tetos

Antonio Gramsci

AGRADECIMENTOS

Esperiei muito por esse momento. Desde 1988, quando, ainda estudante de Ciências Sociais na UFF, recebi uma bolsa de Iniciação Científica da Faperj, voltei-me para o tema da organização sindical dos trabalhadores em seus locais de trabalho. Evidentemente, foram muitas as dívidas contraídas e seria impossível nomear todos aqueles que me apoiaram. Fapesp, pontualmente, e CNPq fomentaram a realização desse projeto

Cláudio Batalha, além de sua participação no exame de qualificação, foi personagem fundamental quando estimulou-me a vir para a Unicamp. Isabel Marson também foi fundamental nos primeiros passos dados no mestrado, lendo atentamente meus trabalhos iniciais. Marco Aurélio Garcia orientou-me, apesar de seus imperiosos compromissos, apontando-me perspicazmente um norte dessa pesquisa (cujas repercussões foram vitais) "não se volte para São Bernardo com São Paulo em mente", advertiu-me certa vez. Adalberto Marson, além de suas observações durante o exame de qualificação, acompanhou de perto a evolução de minhas idéias.

José Sérgio Leite Lopes ministrou um curso na USP sobre sociologia e antropologia da classe operária que foi fundamental para a abordagem aqui tomada. Celso Frederico enviou-me, simpaticamente, uma série de documentos sobre o movimento operário no ABC no final dos anos 60 - os quais não revelo aqui em nome de uma próxima pesquisa. Celso é daqueles pesquisadores que não faz de seu rico acervo pessoal um canteirinho de vaidades.

Michael Hall foi orientador solícito e solidário. Suas indicações bibliográficas foram, como de hábito, valiosas, introduzindo-me em universos que desconhecia. Mais que isso, Michael tratou-me com plena elegância, dando-me liberdade para fazer minhas opções, apoio diante das dificuldades e interlocução de fina qualidade.

No Centro Ecumênico de Documentação e Informação, o Cedi, mais especialmente na equipe do Programa Memória e Acompanhamento do Movimento Operário, encontrei amizade e excelentes condições de trabalho. Lá, além da pesquisa que realizei sobre as táticas de greve dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema nos anos 80, tive acesso a discussões atuais sobre sindicalismo no Brasil e no mundo.

Verônica Rodrigues Simão mobilizou mundos e fundos para viabilizar meu primeiro contato com a Autolatina, absolutamente fundamental para a consecução dessa pesquisa. Através dela, e da amizade de Pedro, Bernardo e Vítor, pude entrevistar um inacessível diretor da empresa, o que me permitiu a abertura de uma série de outros contatos com quadros gerenciais da Willys e da Ford e o acesso à coleção do *Noticiário Willys*.

No Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e no Centro Administrativo Autolatina encontrei firme apoio para a realização da pesquisa. Sou grato em especial, à Secretaria Geral e ao Setor de Imprensa, respectivamente

Meus amigos inestimáveis - Alexandre Fortes, Fernando Teixeira da Silva, Hélio da Costa e Paulo Fontes - têm sido a crítica, o diálogo, o bom humor e a camaradagem que sempre esperei encontrar para o estudo da história. A eles sou grato não só pelas críticas feitas a esse trabalho, mas pelo convívio de muitas e boas. Flávio dos Santos Gomes, bravo historiador dos mundos da escravidão, aproximou-me dos vários aspectos do seu objeto; o que fez também Carlos Eugênio Libano Soares, exímio conhecedor da história do Rio de Janeiro

Muitos são os amigos e amigas que deveriam ser citados aqui, especialmente os da Unicamp. A todos gostaria de fazer uma referência mais detalhada, mas eu ainda tenho de escrever a introdução e a conclusão desse trabalho.

Toda uma "galera" no Rio de Janeiro ajudou um carioca nostálgico a ir em frente. Gostaria de lembrar, especialmente, os ouvintes do melhor *jazz* - André, Sô, Juli, Márcio - e do melhor *rock'n roll* - Fred, Gláucia e Bê, Tutu, Lu e Pedro. Eu não poderia deixar de esquecer

todos aqueles que subiram (ou os ausentes que teriam subido) a Pedra da Gávea durante o pôr do sol para descer com a luz da lua cheia, momento que considerarei minha despedida do Rio.

Minha família foi fonte permanente de compreensão e apoio. Minha irmã, Anna Giuseppina Negro, além da torcida e do carinho, enviou-me sempre os vários textos e livros que não encontrava por aqui. Meu padrinho e “zio Mimmo”, Cosimo Salvatore Negro, estimulou-me, desde pequeno, ao aprendizado e ao estudo, ensinando-me, do alto de seu profundo conhecimento das óperas levadas no teatro Scala, o apreço pela música e pelas realizações da cultura. Minha mãe, Maria Thereza Rodrigues Negro, foi permanente ponto de apoio e amor. Enquanto muitos ofereciam preciosas ajudas, ela fez imensos sacrifícios para me fazer chegar aqui. Devo a ela, também, a indicação da Biblioteca do BNDE, onde encontrei parte do material que ela, como secretária, manuseou nos tempos de implantação da indústria automobilística. Meu pai, Antonio Wilson Negro, foi meu maior mestre. Violentemente retirado do nosso convívio, ele ensinou-me o respeito e a admiração pelo trabalho manual bem feito - e não “*à la vamos embora*” - como costumava dizer.

Eu gostaria de poder dedicar a ele essa dissertação. Último elo de uma longa tradição familiar de artesãos da madeira (meu bisavô era tanoeiro), o trabalho em móveis da oficina da família na pequena Guagnano (extremo sul da Itália) é ainda hoje lembrado, décadas depois de desativado, como exemplo de qualidade por pessoas que encontrei e conversei por acaso nas ruas. Porém, como se pode ver pela leitura de certos trabalhos, aprendizes no máximo ofereciam um sinal de suas habilidades para poder entrar no restrito mundo dos oficiais artesãos.

Apesar disso, ao reter forte comigo os ensinamentos de meu pai, busquei estabelecer pontes de comunicação com os trabalhadores do ABC, a quem também gostaria de poder dedicar esse trabalho

Barão Geraldo, 15 de novembro de 1994.

SUMÁRIO

Introdução

Uma pequena digressão	10
Quem é a “nova classe operária”?	13
História operária e microhistória: um debate possível?	24
Sobre o “sistema auto de dominação”	30

Capítulo I: Raízes do novo

Nasce a Associação Profissional dos Metalúrgicos	40
Um novo parque industrial ...	41
O PCB na historiografia	43
Trabalhadores ativistas: origens do “sindicalismo autêntico”	45
Sindicato, “nova classe operária”, sistema auto de dominação	51

Capítulo II: Servos do tempo

Um panorama geral	57
Willys contemporânea de Ford	59
Do Jeep ao Jipe	62
O namoro de Kaiser com Brasil	66
Tempos de pioneirismo ...	72
O “milagre” desenvolvimentista: a queima de etapas	77
Formar mão de obra	83
A experiência Willys no interior do sistema auto de dominação	95

Capítulo III: A cultura fabril dos trabalhadores da Willys

“O Brasil vence (...) a batalha do automóvel nacional”	100
A fábrica como lugar de análise	101
Migrar, trabalhar, viver	104
Minha carteira foi assinada por Willys Overland do Brasil	114
A integração na produção: trabalho digno e indigno	118
Desejo e realidade	125
Boa empregadora	131
Perspectiva do excluído: “nós trabalhamos no duro”	132
Sob a razão cega do frio fio do facão	137
Trabalho, salário e lucro	139
Trabalho pesado, sem força para cruzar os braços	145
A força potencial dos trabalhadores. laboratório de alto risco ...	149
Cultura fabril e sindicalização	153

Capítulo IV: Por um novo olhar junto ao “velho” sindicalismo

A historicidade de um documento	157
Paralisações fabris	159
Os sindicatos e o golpe	164
A intensificação da sindicalização willyana	167
Cavalo de Tróia ...	171
A Ford Willys para	172

Conclusão ... 180

Lista das abreviações utilizadas 190

Fontes ... 192

Bibliografia 196

INTRODUÇÃO

Uma pequena digressão

Eu gostaria de começar por dois episódios coloquiais acontecidos em torno das muitas conversas sobre os rumos dessa pesquisa. Casualmente, ambos aconteceram com o mesmo colega de mestrado, Paulo Fontes, que está estudando a Companhia Nitro Química Brasileira, a “Nitro”.

Entre os vários paralelos que buscávamos identificar entre os nossos dois objetos, duas fábricas vitais para a organização sindical de suas categorias, Fontes relatava a mim um diálogo que tivera com um dirigente do Sindicato dos Químicos e Plásticos de São Paulo. Este alegava que a sua fábrica, a dita “Nitro”, “tem história”, mesmo não sabendo recitá-la ao pé da letra ou precisar até onde no passado ia sua tradição de “combatividade”.

Em outra ocasião, quando passei-lhe um diário de um operário químico do ABC, Josué de Souza Pacheco, datado entre 1963 e 1971, comentava que seu raciocínio era muitas vezes contraditório, ora elogiando o presidente militar de plantão ora criticando contundentemente o “milagre” econômico dos anos 70. Lembro-me que Fontes, leitor atento de “História operária e ideologia”, complementava dizendo que “é esse o trabalhador que queremos pesquisar, pois o militante... esse nós já conhecemos bem”.

De fato, tal é o trabalhador que busco conhecer com o projeto que venho desenvolvendo ao longo de diversas fontes e entrevistas. Ao aproximar-me da unidade fabril de São Bernardo da Willys Overland do Brasil, constatei que ela constitui um cenário privilegiado para a história da classe trabalhadora do ABC e da própria classe trabalhadora brasileira.

Meu interesse por essa fábrica consolidou-se quando, em um curso com a professora Elisabeth Lobo, fiquei encarregado de apresentar um seminário sobre um livro que tratava da mesma. Há muito tempo, eu já havia lido um outro livro, de José Carlos Brito, *A tomada da Ford*, cuja apresentação, feita por um ex-trabalhador da Willys, chama a atenção para o fato da existência, “na automotiva”, de “uma tradição de luta muito maior que vem da Willys” (p. 35). Posteriormente, a descoberta, nos arquivos do Cedi, de uma longa entrevista de um ex-

ativista da Willys e a realização de uma pesquisa sobre a história das táticas de greve dos metalúrgicos em São Bernardo me fizeram decidir pela pesquisa das origens históricas da tradição de uma fábrica tão vinculada ao cenário político nacional.

Willys São Bernardo foi a maior fábrica automobilística do país entre 1957 e 1962, sendo superada pelo êxito da Volkswagen e seu popularíssimo “fusquinha”. Em 1963, nela foi realizada uma pesquisa que marcou profundamente a historiografia especializada, e o próprio debate político, com a tese da passividade do proletariado moderno de origem rural. Nesse mesmo ano, sem a menor pressão por parte do conjunto dos trabalhadores, a empresa criava uma Comissão de Relações no Trabalho para dirimir conflitos. Posteriormente, já sob a administração da Ford, foi uma das poucas fábricas a sofrer paralisação da produção nos idos de maio de 1968, arriscada (e desconhecida) iniciativa de greve no interior de uma onda paredista que atingiu o ABC, fazendo-a atravessar o “milagre” com um nervosismo operário peculiar. Em 1971, a Gerência de Recursos Humanos, fato raro para a época, e completamente desnecessário (e mesmo tresloucado na visão das outras empresas), oficiava o Sindicato que reconhecia uma nova comissão, agora composta de “dirigentes sindicais”.

Foi também lá que se realizou uma das greves mais consistentes do ponto de vista organizativo em maio de 1978, marco onde o país passou a conhecer a identidade daqueles que haviam sofrido duras condições de vida durante um inebriante “milagre”, que conquistara o apoio de muitos com a barata gasolina azul. Tendo sido a primeira unidade industrial do ABC a apresentar, em 1981, uma Comissão de Fábrica, consistiu em um verdadeiro laboratório de táticas de greve durante os anos 80, fazendo questão de afirmar que era a ponta do sindicalismo de ponta. Em 1991, em plena recessão do governo Collor rebateu a conta da crise econômica através de uma parede que ficou conhecida como “greve dos golos vermelhas”. A partir daí a sociedade

se convencia, em caráter definitivo, de uma expressão - extraída de um manuscrito de um operário da Ford - que afirmava ser ela um “núcleo tradicionalmente combativo” da classe trabalhadora.¹

No entanto, diversas vezes, em função da heterogeneidade dos registros, encontrei dificuldades para estabelecer as origens e a instituição dessa tradição de mobilização sindical - tradição essa elaborada em um setor industrial absolutamente novo para o país (a indústria automobilística) e, apesar da característica observância da lei pelas direções sindicais, formulada, salvo o período 1958-1964, por fora de alianças políticas diretas com o Estado.

Foi muitas vezes desafiador, diante das reiteradas reclamações da passividade do migrante de origem rural, entender como aquela fábrica haveria de ser uma das vertentes do sindicalismo no Brasil. No entanto, conduzi a pesquisa guiando-me pelas evidências empíricas que indicavam que os tempos do “novo” sopravam desde os do “velho”, o que me levou a querer conhecer mais de perto as primeiras gerações operárias das empresas montadoras de autos do ABC.

Eu poderia resumir o desafio citado com o seguinte argumento: “pode-se detectar frequentemente identidades individuais alternativas, uma de deferência, outra de rebeldia”, escreveu Thompson (1993a: 11). Essas “duas consciências teóricas”, prosseguiu,

“podem ser vistas como derivadas de dois aspectos da mesma realidade: de um lado, o necessário conformismo com o *status quo* quando se deve sobreviver, a necessidade de passar pelo mundo tal como ele é ordenado, e de jogar o jogo segundo as regras impostas por patrões (. . .); de outro lado, o ‘senso comum’ derivado da experiência partilhada com colegas de trabalho e vizinhos de exploração, adversidade e repressão”

A partir daí, eu tinha também um estímulo: abordar de uma outra maneira a passagem do “velho” para o “novo”. Ao perceber que a origem temporal da tradição de ativismo dentro da fábrica variava muito com o ano de entrada do trabalhador na fábrica, com a posição

(1) Todos esses fatos imprimiram na identidade coletiva do grupo uma forte referência do passado. Para a discussão de uma forte historicidade entre indivíduos de um grupo social, cf. Leite Lopes (1992).

política defendida e com sua socialização entre os militantes “veteranos”, vi na fluidez dos marcos temporais e nas “duas consciências teóricas” a possibilidade de recuar no tempo e investigar as primeiras gerações operárias da Willys São Bernardo.

Quem é a “nova classe operária”?

Os anos 50 e 60 representaram um momento crucial na industrialização brasileira, época em que verificou-se a implantação e consolidação de indústrias de base e de bens de consumo duráveis. Os lugares que mais sediaram tais empreendimentos foram a grande São Paulo e o grande ABC, que terminaram por se transformar no que se convencionou chamar de setor “novo”, “moderno” ou “de ponta” da economia.

O ABC, particularmente, consolidou-se como Meca da indústria automobilística que, atraída por uma série de incentivos e facilidades, para lá convergiu, de acordo com a época, através de empresas como Volkswagen, Mercedes Benz, General Motors, Willys Overland, International Harvester, Ford, Chrysler, Scania, Toyota, Simca, entre outras.

O resultado desse processo seria uma alta densidade industrial, grandes fábricas concentradas numa só região, fato sem paralelo na história brasileira. No caso do antigo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, fundado em 1959 e unificado com o Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André em 1993, uma base de aproximadamente 1,3 mil empresas reuniu, nos anos 80, conforme o ciclo econômico, por volta de 120 mil trabalhadores. Apenas oito fábricas (as montadoras de veículos) tornaram-se responsáveis pelo emprego de metade da categoria - fato este possível de se verificar desde sua implantação no local.

Paralelamente, outro fenômeno assumia vulto relevante: os homens e mulheres que trabalhavam ou viviam na dependência dessas grandes empresas. Em sua maioria jovens e recém-chegados, vinham do interior de São Paulo ou Minas Gerais e das mais variadas áreas urbanas e rurais da região nordeste. Era um grupo operário que, com efeito, representava um *NOVO*

contingente proletário, em certa medida trazido à ponta da economia pela industrialização. Inegavelmente, devido à tecnologia empregada, ao processo produtivo e à organização do trabalho, tais trabalhadores experimentaram condições de trabalho industriais particulares e originais, o que efetivamente alterou o perfil da categoria metalúrgica já existente no ABC.

Ao mesmo tempo que o país pegava carona na indústria automotiva, a curiosidade investigativa da academia era atiçada, entre 1957 e 1962, pelo crescimento vertiginoso do contingente de trabalhadores empregado para produzir veículos. O fluxo de migrantes que afluía para dentro das fábricas chamava a atenção para questões sem respostas: como se comportaria (na empresa, nos sindicatos e na política) este “novo” contingente de operários? Que projetos de vida formulava e quais os valores que professava? Que impactos isso traria para a “velha” classe operária de São Paulo?

A sociologia do trabalho partiu na frente em busca de respostas, verificando-se tal esforço, de um lado, no debate promovido por periódicos de primeira linha da época (*Revista Brasileira*, *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, *Sociologia*) e, de outro, na publicação de obras que terminaram por se transformar em clássicos. Azis Simão (1955, 1961a, 1961b, 1966), Ferreira Lima (1956, 1957, 1960), Cardoso & Ianni (1959), Fernando Henrique Cardoso (1961a, 1961b, 1962), Otavio Ianni (1960, 1961), Bertran Hutchinson (1960), Juarez Brandão Lopes (1964, 1967), Leôncio Rodrigues (1964) entre outros, expuseram suas teses²

O sociólogo Seymour Lipset (1964), especialista do tema classe trabalhadora norte-americana, foi traduzido e o sociólogo francês Alain Touraine foi convidado para visitar a USP, sendo, ainda,

(2) Estes trabalhos não se restringiram à indústria automobilística, mas ao fenômeno - mais amplo - da política de substituição das importações e às suas consequências: industrialização patrocinada pelo Estado (em associação com o capital privado) e modificação, quantitativa e qualitativa, do proletariado preexistente. É este pioneirismo da sociologia que permite a Rodrigues & Munhoz (1974, 171) dividir “trabalhos sociológicos” dos “trabalhos não sociológicos” de modo a distinguir trabalhos acadêmicos dos partidários ou sindicais, sugerindo a identidade entre sociologia e academia quanto ao estudo da classe trabalhadora.

responsável pela organização de número de *Sociologie du Travail* (de 1961) especialmente dedicado ao proletariado brasileiro.³ Em 1967, nova contribuição de Touraine, em conjunto com Daniel Pécaut, seria publicada na mesma *Sociologie du Travail* sob o título “Conscience ouvrière et développement économique en Amérique Latine”.

Em meio a tantas hipóteses e esquemas explicativos, não poderia faltar empiria. Os trabalhos de Juarez B. Lopes (1964) & (1967), realizados, respectivamente, em 1956 e 1958 junto a trabalhadores de uma fábrica metalúrgica paulista (Metal Leve), e junto a têxteis de duas cidades do interior de Minas Gerais, despontaram como as primeiras atitudes acadêmicas de pesquisa de campo ante à industrialização. Seguiram-se o trabalho de Pereira (1965), feito em 1963 através de entrevistas com empregados de nove fábricas de São Paulo (relacionando mobilidade social e qualificação da mão de obra com industrialização e desenvolvimento econômico),⁴ e o clássico livro de Azis Simão, *Sindicato e Estado*, que, baseado em vasta documentação, apontava para a relação reflexiva entre mudança na estrutura industrial e organização sindical

Os empregados da indústria automobilística passariam a ser um alvo constante de desejo de conhecimento devido à projeção adquirida pelas empresas onde trabalhavam. Um dos temas mais explorados foi sua relação, mediada pela industrialização, com o sindicato e a política, pois, na mesma época em que a indústria automotiva dava sua arrancada, o Brasil era tomado por um intenso debate sobre os rumos do seu desenvolvimento econômico e social. Entre as grandes

(3) Segundo Paoli, Sader & Telles (1983: 139), o debate travado nesse número de *Sociologie du travail* entre Brandão Lopes, Cardoso e Touraine lançava “as idéias substantivas que comporiam o paradigma sobre a classe operária brasileira, aparecendo nele como uma classe com face e dinâmica inteiramente subordinada à determinação estrutural das condições de industrialização, produzindo uma falta de consciência adequada de classe que pudesse se imprimir na transformação social e política do país”.

(4) Esta pesquisa foi posteriormente republicada sob o título *Classe operária: situação e reprodução*

greves de 1957 e 1963 e o aparente comportamento do operariado “moderno” diante de seus patrões, surgiam indagações quanto ao seu destino político.

Em especial, a fábrica de São Bernardo pertencente a Willys Overland do Brasil, comprada em 1967 pela Ford Motor do Brasil, condensa singularmente a própria evolução do debate historiográfico sobre a trajetória histórica da “nova classe operária”.⁵

É interessante notar que, atraídas pelas novidades que ventavam do ABC, duas pesquisas - realizadas em épocas diferentes *dentro das mesmas instalações* - chegaram a conclusões opostas. Os trabalhos de Leôncio Rodrigues (1970) e do sociólogo inglês John Humphrey (1982) foram investigações que, de acordo com suas especificidades, quando publicadas no Brasil, marcaram decididamente a historiografia.

A primeira pesquisa sobre os trabalhadores dessas firmas resultou no livro, de Leôncio M. Rodrigues, *Industrialização e atitudes operárias*, o qual consolidou a pioneira investida da sociologia em se lançar a campo na busca de esquadrihar a formação, a composição e o destino da nova classe operária, termo pelo qual se designava os trabalhadores do setor “moderno”. Tal investigação, precisamente, foi feita junto aos trabalhadores da Willys Overland em 1963. O livro de Rodrigues é um sério esforço que contribuiu para a consolidação de uma escola, a sociologia da modernização aplicada à temática do trabalho industrial, definindo objetos, recortando temas, levantando problemas, hipóteses e, ao cabo, estabelecendo teses. Um trabalho

(5) O termo “nova classe operária” deve ser usado criticamente, pois pode nos induzir a um entendimento excessivamente centrado no caráter de novidade do perfil social do contingente de trabalhadores empregado nas fábricas “modernas”. Se essa industrialização não foi feita através da proletarização de uma classe operária artesã, apoiando-se, ao contrário, na integração imediata de trabalhadores migrantes ou desqualificados, disso resulta que não devemos ficar apontando para a inexistência de um poderoso sindicalismo de ofício moldando a emergência sindical desse “novo” contingente proletário, nem daí concluir a satisfação da nova classe operária com a industrialização. Ao mesmo tempo, isso não significa desconsiderar a presença de trabalhadores afeitos ao sindicalismo existente na região do ABC e S.Paulo, especialmente nos postos de maior especialização profissional. Sua presença minoritária no interior da composição da força de trabalho podia ser compensada pelo caráter estratégico de sua inserção no processo de trabalho e no próprio meio operário devido a sua presença mais antiga na região.

intelectual respeitável sem dúvida que, ao mesmo tempo, concorreu para a cristalização de um paradigma ao conferir à origem rural de grande parte desses trabalhadores o papel de fator causal central (e de longo alcance) na “inibição” de supostas “condutas classistas” (estas últimas geralmente calcadas na experiência dos Estados Unidos ou desse ou daquele país europeu).

Esse trabalho, na verdade, não levantava teses absolutamente novas, encontrando na pesquisa de Juarez Brandão Lopes um interlocutor prévio.⁶ Afirmando a dominância da sociedade industrial e a eficácia da organização do trabalho, Rodrigues aponta constantemente para a “realização das ambições que animam o proletariado”, provocando a “conjunção”, “combinação”, “interação” e “adequação” entre capital e trabalho e, conseqüentemente, fazendo do Sindicato uma “instituição desnecessária”⁷

Sua conclusão é enfática quanto aos rumos futuros da nova classe operária, pois um projeto político de transformações sociais

“nas condições brasileiras (...) não pode encontrar apoio em movimentos classistas fundados numa repulsa ao capitalismo (como sistema) que parta de uma rejeição da organização do trabalho”

“Quaisquer que sejam as conseqüências a longo prazo da contínua penetração do capital estrangeiro na economia nacional, seus efeitos não são sentidos negativamente pelos grupos empregados em tais empresas” (Rodrigues, 1970: 90, 95).

Foi novamente dentro das mesmas instalações fabris da unidade São Bernardo da Ford que John Humphrey baseou o núcleo central de sua pesquisa (realizada entre 1974 e 1975 mas integralmente publicada em língua portuguesa apenas em 1982), refutando as teses de Rodrigues (1970) e de Maria Herminia Tavares de Almeida (1975)

(6) Ver Lopes (1964) & (1967).

(7) Cf. Rodrigues (1970: 117).

Almeida, ao publicar seu marcante artigo “O sindicato no Brasil: novos problemas, velhas estruturas”, associava a chegada das multinacionais a uma conseqüente alteração da composição interna do proletariado industrial sob os traços do *tradicional* e do *moderno*.

O setor moderno - ABC e São Paulo -, que se caracterizaria pela especificidade de suas condições de trabalho (qualificação profissional dos funcionários, racionalização da organização do trabalho, vantagens), constituiria um problema para a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) pois ela seria inadequada para “representar (...) interesses diversos gerados pela própria diferenciação interna da classe operária” (Almeida, 1975: 60). As modernas condições de trabalho provocariam questões que não podiam ser absorvidas pela CLT, colocando-a em xeque. O peso da nova realidade industrial levaria o sindicalismo a radicalizar seus interesses corporativos, forçando-o a assumir um perfil também *moderno*.

Diante desse quadro, as *direções sindicais* dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo e de São Paulo haveriam de constituir uma nova corrente sindical, vista por Almeida como o embrião de um *sindicalismo de negócios*. “Combativo, apolítico [e] solidamente implantado nas empresas” (1975: 73), tais sindicatos pleiteariam, através de formas de luta particulares, autonomia, representação nas empresas e aumentos salariais.

Seu corporativismo consistiria no encaminhamento em separado das reivindicações - abandonando-se a idéia de unidade sindical - e na explicitação das diferenças entre os “setores modernos que podem negociar diretamente com as empresas e os que, por estarem ligados a atividades tradicionais, ainda precisam da tutela do Estado” (Almeida, 1975: 68).

O que os sindicatos estariam fazendo era reconhecer que, por sua inserção na estrutura produtiva, não havia como se basear na união geral dos trabalhadores. Restava-lhes a reivindicação de maiores salários para seus representados poderem consumir mais - o que levaria a solidariedade de classe à iminência do rompimento.

Enfim, seja pela integração harmoniosa dos trabalhadores de origem rural ao mundo urbano, seja pela diferenciação corporativa, manifestação de um sindicalismo atuantemente “apolítico”, a industrialização engendraria causas que impediriam o surgimento de um movimento sindical classista. Os metalúrgicos ou se pautariam pela adesão à sociedade industrial ou apoiariam um tipo de sindicalismo sem questionar o sistema capitalista e sua racionalidade produtiva.

Depois de surtos grevistas no ABC e São Paulo em 1973 e 1974, capazes de realizar movimentos de paralisação e protesto variados em empresas importantes, a própria realidade se chocava com a crença numa classe operária “atrasada” ou “acomodada” e, até mesmo, “aristocrática” ou “corporativa”. O testemunho do próprio Humphrey é, a propósito, bastante ilustrativo:

“em 1974, quando cheguei (...) fui levado a acreditar que a classe trabalhadora tinha sido silenciada pela repressão (...), que os movimentos de trabalhadores no Brasil não tinham tradição de organização no local de trabalho (...). Fiquei então muito espantado ao (...) encontrar um artigo a respeito de paralisações em (...) indústrias metalúrgicas (...). Fiquei do mesmo modo surpreso ao ler nos jornais que um determinado sindicato, o dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, (...) estava exigindo abertamente mudanças radicais na estrutura dos sindicatos e nos direitos dos trabalhadores” (Humphrey, 1982: 12).

Ao buscar romper com este tipo de explicação, afirmando que as greves de 1973 e 1974 apontavam para uma movimentação dos trabalhadores em nada semelhante às teses de integração da classe trabalhadora à sociedade industrial ou de formação de um sindicalismo de negócios, Humphrey identificou no chão da fábrica uma peça chave para o conhecimento das práticas de ação e organização que estavam sendo gestadas. Não por acaso, um dos terrenos eleitos foi o da acidentada unidade de Taboão. Ao decidir que era preciso ir à fábrica e “examinar lá a situação” (Humphrey, 1982: 13), muitas variáveis seriam interrogadas. “Reclamações dos trabalhadores e suas habilidades para resolvê-las”, “efeitos do desenvolvimento da indústria”, “contradições da acumulação do capital”, “sindicatos”, “organização do trabalho”, “controle

político do Estado” (Idem: 15) constituíam objetivos comuns em sua pesquisa e na de Rodrigues (1970). Todavia, um outro, de caráter conjuntural, se impunha: com o fechamento dos espaços institucionais conquistados pela classe trabalhadora, a fábrica passava a ser reconhecida pela universidade como palco de gestação de “padrões aparentemente novos da conduta operária e da ação sindical” (Idem, *ibidem*).

É preciso primeiro destacar que a fábrica e o processo produtivo eram, apenas aparentemente, um espaço novo de resistência ou de disputa entre capital e trabalho. O ABC já dispunha de uma longa tradição nesse sentido. Em segundo lugar, se a fábrica era “chave” para o entendimento do “novo sindicalismo”, o Sindicato também o era (fato, aliás, não desconhecido por Humphrey), remontando sua importância para a formação de um “novo sindicalismo” desde antes dos anos 70. General Motors, na contígua São Caetano, conhecia bem a militância comunista no interior de suas dependências, tendo por lá passado Armando Mazzo, militante do PCB eleito prefeito de Santo André, mas impedido de tomar posse por Dutra, em 1947.⁸ Mercedes, como veremos, seria o foco original de atuação de ativistas dispostos a fundar um “novo” sindicato em 1958. Se esse Sindicato era fraco, ele buscava ser forte. Por isso, sentiria o peso da mão forte do Estado em 1964 ao ser alvo de perseguição e intervenção. Os novos donos do poder sabiam que aquele sindicato importava. Nos arquivos da Delegacia Especializada de Ordem Política e Social, seus integrantes eram tidos como “elementos” dispostos a vários esforços para fazer dele um contrapeso efetivo ao poderio patronal. Os trabalhadores, nas fábricas, eram fracos diante do poder de uma Ford em 1974, mas haviam mostrado sua força em 1968, e não a haviam perdido totalmente desde então.

(8) Sobre a presença partidária do PCB na região nas eleições de 1947, cf. Costa (1993: 196 e ss.). Sobre a presença de sindicalistas comunistas na GM, cf. Mazzo Armando, *Memórias de um militante político e sindical no ABC*. São Bernardo (Prefeitura Municipal de São Bernardo, 1991): onde é relatada uma greve durante o período do esforço de guerra. Para o período desenvolvimentista, cf. *História dos metalúrgicos de São Caetano* (SP, Cedi, 1987: 22-27). Sobre a presença de comunistas em outras fábricas da região, conferir French (1991).

Celso Frederico também participou deste debate opondo-se às *surveys* que, após darem pela constatação da falta de identidade de classe entre trabalhadores, concluíam pela sua apatia e acomodação. Para oferecer uma outra visão, Frederico (1979) fez de um pequeno grupo de trabalhadores ativistas da Volks de São Bernardo uma “vanguarda operária”, os quais ele identificou como “operários avançados”: “aqueles que explicitam o vir a ser implícito na consciência dos trabalhadores da indústria automobilística” (23). Dotados de uma “consciência mais desenvolvida”, refletiriam

“uma realidade estrutural mais profunda que se desenvolve objetivamente e que acaba por se impor à consciência dos indivíduos” (32).

Além desta realidade que se impõe,

“o movimento dos trabalhadores, para obter uma clareza maior de sua situação, superar o obreirismo e romper com o cordão de isolamento que o mantém separado dos demais setores da sociedade, precisara se encontrar - dentro do partido político - com os portadores do ‘bacilo revolucionário’, os intelectuais marxistas” (149).

Através de argumentação distinta, mas abraçando um quadro teórico similar ao de Frederico (em ambos despontando as reflexões do filósofo húngaro Georg Lukács), Ricardo Antunes chega a uma conclusão semelhante. Para ele, a greve dos metalúrgicos do ABC de 1980 foi derrotada porque a direção do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo não dominava uma “teleologia consciente” (Antunes, 1988: 95). Quer dizer, a liderança não possuía uma *visão científica da realidade* (o marxismo), impedindo uma intervenção direcionadora que superasse a *superficialidade* e o *mediatismo*. O resultado teria sido a recusa do papel dirigente pelo comando da greve e a consequente “desorganização desse núcleo moderno da classe operária (...) e do novo sindicalismo” (Antunes, 1988: 96), o que não favoreceu “o processo de conscientização do trabalho, mas o seu contrário” (Idem: 97). Neste raciocínio, vê-se que o elemento consciente repousa nas mãos da direção e, quase necessariamente, ele vem de fora da classe, uma vez que esta está limitada pelo imediatismo e impedida de ter uma compreensão abrangente do real devido

à sua percepção fragmentada do mesmo real. Resta, então, o intelectual cujo saber lhe permite afirmar o fato “rigorosamente correto” (Idem: 73) e identificar a “consequência equívoca e negativa” (Idem: 174).

Como originalmente assinalou Weffort (1972: vi), as avaliações de Rodrigues (1970) e Almeida (1975), apesar da diversidade metodológica, são pautadas pela teoria da modernização, isto é, pela transição do “mundo tradicional” à “sociedade moderna”. Em Frederico (1979) e Antunes (1988), que polemizam com essa visão, a classe trabalhadora, mesmo sendo capaz de forjar um núcleo de ativistas, está contida por um limite apenas transposto quando entra em contato com uma certa teoria portadora de instrumental científico que a permite ir além das aparências e identificar a essencialidade da história.

Nos desdobramentos deste debate, cuja capacidade de articular polêmica acadêmica e discussão política tem sido sempre muito forte, viriam à tona o ensaio de Garcia (1982) e as pesquisas de Maroni (1982), Abramo (1986) e Sader (1988), buscando entender o sindicalismo de São Bernardo a partir de sua historicidade, como um processo social que acontece, isto é, que tem um desenrolar histórico indeterminado e que se formou ao invés de surgir pronto e acabado; limitado pela falta - ou presença - de um fator exterior a ele.

Assim, devemos estar atentos ante aos momentos de insuficiência analítica ao se estudar a classe trabalhadora a partir de ditames de sua composição social ou da linha política de sua direção, chamando a atenção para o fato de que, desta maneira, a classe será apenas formada e não terá ela própria também se formado.

Caso contrário, pode ainda se impor uma leitura que lance bóia de salvação ao alvo de crítica de Frederico (1979), Garcia (1982), Humphrey (1982), Maroni (1982), Abramo (1986), Antunes (1988) e Sader (1988). Estranhamente, parte da “culpa” seria da ditadura militar.

É muito comum a afirmação da passividade e do conformismo da nova classe operária sob o desenvolvimentismo de JK ou sob o governo “populista” de João Goulart. A partir de 1968, atingida basicamente pelo arrocho salarial, de um lado, e, em contato com variados tons

da militância de esquerda, de outro, este operariado teria então *despertado para a luta* e só aí dado início ao processo de formação do “novo sindicalismo”.

Assim, por exemplo, Rodrigues (1970) e Humphrey (1982) estariam certos porque, se antes a classe se comportava “em si mesma para o capital”, em um segundo momento, na passagem dos anos 60 para os 70, começaria a caminhar “para si mesma contra o capital”. O 1º de Maio de 1968 e as greves que o seguiram são então adotados como marcos onde se rompe com o “populismo sindical” e se parte, sem vínculos com passado, para o “novo sindicalismo”.⁹

A partir daí a unidade fabril em questão, já sob administração Ford, assumiria, progressivamente, a posição de “destacamento avançado” à medida que, entre o “espontaneísmo” de seus operários e a “direção consciente” das organizações de esquerda, registrasse paralisações e movimentos de resistência.

Mesmo um livro que nega o caráter “aristocrático” do operariado “moderno” do ABC chega a uma conclusão onde “apenas na rodada da década”, isto é, em fins dos anos 60,

“que o efeito colateral dos movimentos econômico e político elitistas e exclusivistas (...) irá emergir na forma do ‘novo movimento operário’, particularmente simbolizado pelas greves de Contagem e Osasco” (Alves, 1984: 101).

(⁹) Essa foi uma leitura compartilhada por pesquisadores da universidade e por setores do próprio movimento sindical. Para tal, cf. *Cadernos do Presente*, n.º 2. Roque Aparecido da Silva, membro da Comissão de Fábrica da Cobrasma (fábrica metalúrgica de Osasco) em 1968, que “expressa de forma exemplar (sic) o eixo (...) da ação sindical da nova vanguarda”, “formada à margem da influência do PCB”, declarou, em matéria dedicada à greve de Osasco, que “a idéia de um sindicalismo de base e autonomizado do Estado começou a nascer em 68”. In: *Jornal do PT*, n.º 1, 1988. Agradeço à Mônica de Oliveira a indicação dessa fonte.

História operária e microhistória: um debate possível?

Como se viu, o tema classe trabalhadora no ABC não enfrenta problemas quanto à escassez de bibliografia. A que foi comentada acima corresponde ao impacto das greves de 1978 a 1980 sobre a produção acadêmica. Mas esse não é o único fenômeno impactante do ABC sobre a universidade. Já encontramos um outro, mais distante no tempo, localizado entre fins dos anos 50 e meados dos 60.

É tempo de fazer duas sortes de observação sobre esse primeiro momento da bibliografia pertinente. A primeira, realizada ao longo dessa dissertação, é a da possibilidade de uma outra visão sobre o mesmo grupo operário estudado. A segunda, a ser desenvolvida aqui, trata da relação entre história e sociologia do trabalho.

O que Juarez Brandão Lopes encontrou em seus estudos de caso ficou contido dentro de sua "ênfase empírica e localizada no tempo e no espaço" (Paoli, Sader & Telles, 1983: 137). Mas o que o artigo de Cardoso (1961: 50 e ss.) pretendeu, com pesquisa empírica rarefeita, foi elaborar uma grande síntese histórica onde o intelectual ao encarar a classe trabalhadora, parece, se me for permitida essa imagem, após encontrar uma classe débil, construir um muro de lamentações, pois tudo lhe falta. Resumindo, falta-lhe uma postura "adequada à sua situação de classe".

O já citado *Industrialização e atitudes operárias* caminha tensamente por esse fio de argumentação. Ora restringe-se ao grupo que estudou, ora discorre sobre toda a nova classe operária, ora conclui sobre a história de toda a classe trabalhadora brasileira. A bem da verdade, devemos ter mais cuidado é com o que vem depois dessa pesquisa. *Conflito industrial e sindicalismo no Brasil e Trabalhadores, sindicatos e industrialização*, todos os três livros do mesmo autor, parecem trabalhar com os resultados da pesquisa na Willys e esquecer que a amostra usada era composta por 86 trabalhadores.

A historiografia clássica sobre classe trabalhadora no Brasil apresenta, via de regra, esse procedimento: grandes e generalizantes esquemas explicativos - baseados em tímida pesquisa empírica - reprimem seus objetos em notas de pé de página ou simplesmente parecem satisfazer-se após ver suas hipóteses confirmadas por fontes ou exemplos modelares.

Trabalhos localizados de pesquisa levantam inúmeros problemas de operacionalidade para tais modelos quando confrontam as teses destes últimos com o detalhamento empírico ou com a investigação diacrônica de um objeto visto geralmente sem passado ou cultura.

O problema que se coloca após a desconstrução das teses tradicionais é o dos modelos com que esses “novos” trabalhos operam. Que explicações gerais oferecer em troca? Essa é uma pergunta para cuja resposta muito debate (e pesquisa) devem ainda ser travados, mas, por ora, é preciso reter dois encaminhamentos básicos. Primeiro, o procedimento de uma pesquisa intensa de um objeto restrito é perfeitamente generalizável, ainda que seus resultados, por serem diretamente referidos a limites singulares e restritos, não o sejam assim tão facilmente.

Segundo, os resultados obtidos abrem opções para se repensar os grandes temas dentro de universos concretos, revelando problemas e possibilidades desconhecidos ou evidenciando uma ampla gama de formas de redes de relações interpessoais dotadas de força explicativa nada irrelevante. Também permitem, enfim, que se reelabore as explicações, não com grandes pretensões paradigmáticas mas com o objetivo de construir um conhecimento mais aproximado possível do objeto pesquisado, de como o “grande tema” importava, acontecia e influenciava a história.

Ao argumentar que a história quantitativa e serial obscureceu os eventos históricos e os modos como foram encarados e enfrentados, o historiador italiano Carlo Ginzburg anunciava o desenvolvimento de “outros temas e outros tipos de investigação”. Hoje, para a história social, defronte ao modo como a história da classe trabalhadora foi tratada, é adequado o debate com a

definição que o autor de *Os andarilhos do bem* proferiu em certa ocasião. “Nossa proposta”, dizia, isto é, a análise microhistórica

“é, portanto, bifronte. Por um lado, movendo-se numa escala reduzida, permite em muitos casos uma reconstituição do vivido impensável noutros tipos de historiografia. Por outro lado, propõe-se indagar as estruturas invisíveis dentro das quais aquele vivido se articula” (Ginzburg, 1989d: 178).

O detalhe pequeno, irrelevante, inconsciente, fragmentário, é admitido no centro do trabalho do historiador pois passa a ser revelador da racionalidade e do comportamento humanos, atingindo realidades e aspectos de outro modo inalcançáveis porque se encontram dissimulados, disfarçados, ignorados, desconhecidos ou despercebidos pelos agentes históricos.

Armado da investigação intensa, que adentra o objeto para conhecê-lo a fundo, buscando suas incongruências e revelações, onde a fixação dos significados dos processos pesquisados não é separada das relações sociais mais gerais que os condicionam, o paradigma indiciário pretende ter acesso a uma realidade complexa, por vezes quase que inexoravelmente fadada a ser perdida para a história, impossível de ser testemunhada, mas, a partir da pesquisa, passível de ser reconstruída através da análise.

Conferindo inteligibilidade ao passado, mas enfrentando o obstáculo de “o conhecimento histórico (...) [ser] indireto, indiciário, conjectural”, o paradigma indiciário não abdica da crítica totalizadora:

“se as pretensões do conhecimento sistemático mostram-se cada vez mais como veleidades, nem por isso a idéia de totalidade deve ser abandonada. Pelo contrário: a existência de uma profunda conexão que explica os fenômenos superficiais é reforçada no próprio momento em que se afirma que um conhecimento direto de tal conexão não é possível. Se a realidade é opaca, existem zonas privilegiadas - sinais, indícios - que permitem decifrá-la” (Ginzburg, 1989a: 157, 177).

É claro que o elemento mais decisivo não é a questão da escala, mas sim o tratamento analítico a ser conferido. Se as relações sociais, econômicas e políticas continuarem sendo concebidas hierarquicamente, nada mudará. Ao contrário, se forem encaradas como

relações que acontecem interpessoalmente, no tempo e no espaço, veremos em funcionamento redes de relações que se interpenetram mutuamente, daí a escolha de um grupo em escala reduzida, “uma opção sem dúvida guiada pelo exemplo paralelo da antropologia” (Grendi, 1977: 518, 519).

Se a história busca a proximidade com a antropologia, ela deve examinar criticamente a orientação “macroteleológica”, esta última definida por uma “proposta de aculturação ao nosso etnocentrismo comum” cujo modo de operação, baseado em uma “seletividade teleológica”, procede uma “organização pós-factual dos acontecimentos” sem o necessário distanciamento do meio em que se vive. Nesse sentido, “há de se redescobrir toda a utilidade das fontes qualitativo-narrativas, isto é, da crônica do passado”. Assim, compreende-se porque o “sujeito histórico” deve ser a comunidade ou o grupo social, redes de relações interpessoais inseridas em contextos sociais mais amplos (Grendi, 1981: 67-71).

Foi Giovanni Levi quem abordou frontalmente o problema da redução da escala. “Como pode o historiador”, perguntou-se ele,

“estudar e descrever sistemas de grandes dimensões sem perder de vista a situação concreta da gente real e de sua vida ou, vice-versa, como se pode descrever as ações de uma pessoa e sua finita concepção, centrada sobre o *ego*, sem perder de vista as realidades globais que pesam sobre ela?”.

E, novamente, buscou-se, antes, definir como o universo reduzido seria contextualmente inserido. Em primeiro lugar, dicotomias consagradas como cidade/campo, civilizado/primitivo, culto/ignorante, trabalho livre/trabalho escravo, industrial/pré-industrial devem ser abandonadas, pois “o primeiro termo prevalece porque deriva do progresso e da direção da história”. Desconsiderada a experiência, perde-se, por consequência, a agência histórica particular, exatamente quem constrói o terreno onde se atualizam os macroprocessos. “A consideração da pequena escala se propõe então”, conclui Levi, “como modo de colher o funcionamento real de mecanismos que, em nível ‘macro’, deixam muitas coisas inexplicadas”.

Assim, estaremos chamando a atenção para o fato da necessidade da análise dos sistemas de poder e de dominação estar vinculada à investigação do seu próprio exercício, isto é, poderes, saberes e domínio não desabam do alto sufocando quem está abaixo da linha de tomada de decisão. Nem, como resposta, restam, apenas, a dicotomia entre a recusa, baseada numa onipotente autonomia, e a adesão, seja ela veladamente empreendida ou desavergonhadamente traidora (Levi, 1981: 75-77).

Os objetos de pesquisa que esse tipo de abordagem permite recuperar são aqueles que foram, por vários agentes, deformados, obscurecidos, dissimulados, escondidos. A massa documental é feita muitas vezes de registros escritos de produções orais, e mais vezes ainda, apresenta múltiplas censuras, silêncios e ardilosas representações. O mesmo se pode dizer da história oral, um método que produz a fonte na relação entre pesquisador e pesquisado. As entrevistas não são, assim, testemunhos fiéis do passado, mas lembranças reelaborativas do mesmo.

Isto dado, como reconstruir uma cultura, a cultura das classes subalternas, que, por definição, é oprimida ou silenciada? Como passar-lhes a palavra novamente? O objeto é, por vezes, tão fragmentário que, desde logo, identificá-lo é conhecê-lo. O hiato discrepante, precioso meio de acesso ao mundo longínquo daqueles que estão nas margens da história, é a chave que abre o conhecimento para aquilo que foi descartado, para as “descontinuidades, cesuras discursivas, vazios, silêncios, que não são mudos, mas demandam sentido”

Texto, citação, passagens, reticências -, grandiosos ou (aparentemente) descartáveis, todos devem ser lidos e relidos, criticados internamente, desmontados e remendados, controlados historicamente, investigados. De que sentido, porém, se está falando?

“Só à luz de uma hipótese, de um sentido suposto, os refugos e as discrepâncias assumem relevo, como peças residuais de um quebra-cabeças perdido. Apenas postulando um contexto de sentido onde os rejeitos se inscrevem, eles adquirem sentido na pesquisa, tornando-se efetivamente significativos” (Pogatschnig, 1981: 30, 31)

A devoção à pequena causa não se deve ao apego ao humilde ou pelo gosto do exótico, ainda que isso tenha sido (e, provável, continuará sendo) sempre possível, em qualquer escola ou método, devido a uma coqueluche qualquer. A microhistória é uma apaixonada proposta pela pesquisa empírica (no sentido de verificar o que aconteceu e o que as pessoas estavam pensando e fazendo em relação ao que estava acontecendo) e pela leitura, não só atenta e pormenorizada, como também pela crítica interna, da fonte utilizada. A dupla certeza da inacessibilidade do passado, isto é, a impossibilidade de sua vivência e de sua irredutibilidade, pois jamais será absolutamente compreendido pelo conhecimento, leva a abordagem microanalítica a valorizar aquilo que é possível reconstituir, seja como prova ou possibilidade.¹⁰

As críticas de pulverização da pesquisa história devem ser acolhidas com cautela, mas pela própria situação encontrada alhures, a escala pigmeia da história poderá permanecer, já que sua gigantificação “fez, sob o peso ilimitado das forças e estruturas impessoais, um suco de insignificância de todos os indivíduos” (Muir, 1991: xxi).

Muitos anos antes, um outro italiano, estimulado pela vasta leitura que fazia, e preocupado com a trajetória dos grupos sociais subalternos, que no seu entender deviam ser resgatados das margens da história, anotava em seu caderno:

“cada traço de iniciativa autônoma da parte dos grupos subalternos deveria ser portanto de inestimável valor para o historiador (...), disso resulta que uma tal história não pode ser tratada a não ser monograficamente e que cada monografia demanda um acúmulo muito grande de materiais, bastante difíceis de encontrar” (Gramsci, 1975: 2284).

(10) Para a discussão da reconstrução histórica como prova ou possibilidade, cf. Ginzburg (1989b). Para a proposta de uma “prosopografia a partir de baixo”, cf., Ginzburg (1989d). Para a relação entre historiador e registro escrito de uma produção oral, cf. Ginzburg (1989c). Para a discussão do conceito de “excepcional normal” cf. Grendi (1977).

Sobre o “sistema auto de dominação”

Em um artigo pouco conhecido, Leite Lopes (1987) chama a atenção para uma série de estudos de comunidades operárias em áreas parca ou nulamente urbanizadas que questionaram a tese da passividade do proletariado de origem rural e de sua consequente incapacidade em gerar um tradição cultural e política próprias diante da industrialização.¹¹

Este é um procedimento extensível aos trabalhadores da indústria automobilística, que já foram bastante criticados por sua origem rural. Empregado em grandes unidades fabris, tal grupo pode atuar perfeitamente no sentido de efetivar estratégias de vida mesmo sob esquemas empresariais de dominação sem que esteja, devido a uma anomia qualquer, “disponível” a manipulações vindas do alto ou culturalmente mal aparelhado para “digerir” o mundo “urbano”

É preciso superar a clássica divisão entre “classe em si” e “classe para si” uma vez que no momento de busca do emprego na fábrica já se pode registrar traços constituintes de uma

(11) Inúmeros estudos de caso confirmam esse argumento. Hall e Pinheiro (1985: 97), por exemplo, afirmaram que “em muitas regiões importantes do campo no Brasil, a incidência de greves e de outras formas de mobilização foi bastante alta, ao menos desde o final do século passado”, discordando da “maneira pela qual a consciência real dos trabalhadores foi escamoteada e distorcida pela historiografia”.

Igualmente, Hobsbawm (1989: 5), ao notar “o surgimento de uma certa consciência de classe, de ser operário, isto é, uma certa consciência de classe baseada na experiência muito específica de ser proletário”, encontrou-o “não apenas nos proletários, digamos, de segunda ou terceira geração da indústria já desenvolvida, mas também em grupos proletários compostos de camponeses”.

Entre os mineiros, caso clássico de proletarianização industrial capitalista, a origem rural permanece indiferente ao que dizem os acadêmicos. Os mineiros ingleses, exemplo universal de proletariado com consciência de classe, eram rurais desordeiros e beberrões na fala dos primeiro líderes sindicais (cf. Beynon & Austin, 1994). Rolande Trempe (1971), em outro estudo sobre mineiros, recompõe a trajetória de lutas e organização de um grupo que entre uma picaretada e outra na mina, roçava os cultivos de suas terras.

Esse é certamente um tema onde “as interpretações gerais clássicas produzidas nas ciências sociais sobre sindicalismo têm a necessidade da integração crítica de resultados teóricos de trabalhos monográficos em curso” (Leite Lopes, 1991: 96).

comunidade operária dona - e seva - de seu caminho.¹² Além disto, no próprio espaço fabril e no interior da organização do trabalho, lugares por excelência de dominação do capital sobre a mão de obra, os operários geram práticas de sociabilidade e solidariedade e de intervenção sobre o processo de trabalho.

O ponto de partida da pesquisa aqui proposta é o do operário ser portador de tradições culturais, com as quais ele entra em contato e interage em sua trajetória de vida individual e coletiva. A relação de dominação do capital sobre a força de trabalho, antes de ser uma relação que repousa sobre bases perenes, é um fato histórico cuja manutenção, se envolve a continuidade e o aperfeiçoamento, não deixa, outrossim, de passar pela possibilidade da mudança e ruptura.

Dentro da fábrica, os trabalhadores têm a seu dispor a faculdade de aumentar sua produtividade, definir o modo menos cansativo (física e mentalmente) de trabalhar, criar espaços de socialização/comunicação, estipular surdos limites para as condições em que trabalham, dissimular a produção para escapar, enganar e atenuar a vigilância, a fiscalização e o controle das chefias. O trabalhador, portanto, não sucumbe ao capital. Sua identidade permanece mesmo não sendo reconhecida, mesmo sendo tratado como coisa pelo capital.

A menor consequência que isso acarreta é retirar o foco da análise historiográfica das cúpulas dirigentes e lançá-lo sobre suas bases: os trabalhadores em seu dia a dia. Trata-se de, por um lado, tornar visível a classe operária por fora do discurso das cúpulas dirigentes. Se é

(12) Esse tipo de análise encontra-se, por exemplo, na detalhada pesquisa de Leite Lopes (1988: 39-58), quando investiga os passos de famílias de trabalhadores rurais que se dirigem voluntariamente à Companhia de Tecelagem Paulista, dispondo apenas das provas materiais de sua *história incorporada* de trabalhadores, os calos das mãos, seus únicos "documentos" necessários para sua admissão na companhia.

É curioso notar que tal sorte de atributo, embora sendo necessária a carteira profissional, também era pré-requisito para a permanência no emprego dentro da firma de autos. Apesar de todas as diferenças (não há, por exemplo, o aliciamento da força de trabalho nem o ritual de integração presidido pelo dono da fábrica), a facilidade de admissão nas plantas do ABC (permitindo o ingresso imediato de qualquer trabalhador) deveria ser compensada com dedicação e esforço, sendo necessário ao operário não "fugir da produção" e seguir seus pares que trabalhavam "no duro".

correto afirmar que os sindicatos e os partidos são formas tradicionais de representação da classe trabalhadora, cumpre observar que nem um nem outro detêm o monopólio dessas atribuições.

Classe trabalhadora não é um sujeito político nato. Quer dizer, não se pode atribuir a ela um atributo essencial: ser revolucionária. Sua história é, entre outros aspectos, marcada pela informalidade, autoconstituidade e autonomia. Nesse sentido, é forçoso buscar reconstituir, cultural e historicamente, como foram se formando as propostas de organização, como foram se definindo alvos de pressão e interesses coletivos, como foram sendo elaboradas as estratégias políticas, como as escolhas feitas foram postas a prova.

Assim, não haverá lamentos quanto a ausências ou a imperiosas determinações de fatores externos, mas haverá a busca da compreensão de como a história foi vivida em sua indeterminação-necessidade, debilidade-força, definição-indefinição, continuidade-ruptura, liberdade-ausência de opções, procurando afastar da pesquisa histórica um discurso político que, ao fixar um norte, julga a história por seus resultados.

Enfim, o que resta insuficiente na argumentação da formação do “novo sindicalismo” a partir dos marcos do arrocho salarial de um lado e da emergência de novas organizações comunistas de outro é a presença em negativo da classe trabalhadora, a generalização explicativa e, na base disto, o desconhecimento do processo histórico de formação do sindicalismo metalúrgico na indústria automobilística dos anos 50 e 60.

Quando surge, a figura do trabalhador não militante é a do subjugado, ausente ao fazer-se de sua história. Assim, o “novo sindicalismo” só deitaria raízes quando tal trabalhador, desgostoso com a perda de suas “regalias”, despertasse (“instintiva” ou “espontaneamente”) de sua característica letargia ou desse ouvidos à “nova esquerda”, termo pelo qual se designou o conjunto das organizações discordantes da política do PCB.

Em alguns casos, Osasco por exemplo, a relação entre “vanguarda” e “classe” se daria com forte mediação de militantes egressos do movimento estudantil e pertencentes a organizações revolucionárias que pregavam a luta armada (Aliança Libertadora Nacional e

Vanguarda Popular Revolucionária),¹³ exemplificando a feliz união entre “consciência revolucionária” e “nível das massas”.

Segundo ponto, Osasco e Contagem não explicam o ABC. Se aí também se pode notar os passos da Ação Popular (AP), presente às paralisações de maio de 1968, isso não é suficiente para entendermos a especificidade do ABC (especialmente para a fábrica que é objeto dessa pesquisa). O desconhecimento da historiografia acerca dessas paralisações (quando muito, há apenas uma rápida menção), demonstra o quanto seu interesse tem recaído sobre o que aconteceu depois de 1968, deixando o período do “velho” entregue a comunistas sem atuação nas fábricas “modernas” e a uma classe trabalhadora satisfeita com suas condições de trabalho. Em resumo, o ABC não conta quando se trata da história do pré-64, mas, como ele tem de “nascer” em algum lugar, 1968 soa como uma boa data.

Em terceiro lugar, embora - claro - o arrocho salarial, a perda ou o desrespeito de direitos, a presença de ativistas de esquerda (do PCB ou não), tenham sido elementos de redefinição, renovadores mesmo, resta-nos dimensionar, após 1964 ou 1968, o quanto o “novo” é tributário do “velho”

Quando a AP viu ingressar em seus quadros o operário Josias da Silva Matias, funcionário da Willys desde 1965, ou quando Wilson Skorupski, estudante gaúcho de engenharia, foi deslocado para integrar-se à produção e se fez passar como trabalhador qualificado, todos encontraram, na greve de maio de 1968, uma fábrica com cultura, história e - surpresa? - ativistas próprios desde antes de 1964.¹⁴

(13) Cf. Dias, Jacques. El movimiento de Osasco (S.L. 1972) e Cadernos do presente, n. 2.

(14) Sobre a AP e outras organizações de esquerda, há os livros de Gorender (1987), Reis F' (1990) e Ridenti (1993). Desconheço qualquer pesquisa mais detalhada sobre a inserção da AP no meio operário do ABC. No entanto, o livro organizado por Frederico (1987) traz importantes informações a esse respeito. Por falta de oportunidade, não tive acesso à comunicação apresentada por Heloisa Martins, na Anpocs de 1994, sobre a AP em Mauá (1965-1970).

Se exagerarmos no vetor da exterioridade na formação do “novo sindicalismo”, não precisaremos conhecer esse processo, bastando eleger um marco onde um “novo” processo começa depois de sepultado o “velho”. Se fizermos o contrário, também de maneira excessiva, isto é, se os trabalhadores surgem na análise onipotentemente donos de seu destino, não veremos que a dificuldade encontrada pelos ativistas sindicais em mobilizar sua base se devia à força de uma realidade que os aguardava solidamente plantada dentro das fábricas, o “sistema auto de dominação”.¹⁵

Ao longo do texto, o leitor encontrará inúmeras expressões usadas para descrever a relação entre capital e trabalho através da mediação de um sistema de dominação e de sua interiorização pelos trabalhadores. Começemos pelo seu ponto de apoio estrutural, a “servidão econômica”.

Com tal termo, retirado de Leite Lopes (1988: 18, 38), entende-se um aspecto da reprodução do capital que, estabelecendo-se entre classes sociais e não entre indivíduos, traz a dissimulação da exploração da força de trabalho na “ficção” do livre acordo da venda e compra da força de trabalho. Por meio dela, o capitalista organiza o trabalho de modo a não só buscar o domínio da mão de obra no processo produtivo, mas extendê-lo para além da fábrica, conjugando dominação material e simbólica, fazendo-se presente não só nos gestos disciplinados, precisos e responsáveis do operário durante sua jornada produtiva, mas também na sua própria mentalidade, imiscuindo-se na sua vida cotidiana. Na base dessa relação, encontra-se o poder econômico patronal, pois é este quem permite ao trabalhador a aquisição de diversos aspectos das condições da vida operária tais como saúde, transporte, alimentação, lazer, consumo, orgulho, especialização profissional, salário direto e indireto e as horas extras, este complemento do salário

(15) Rodrigues (1970: 118) e Humphrey (1982: 104) falaram, respectivamente, em “estrutura de dominação” e “sistema específico de uso e controle da mão de obra”.

“Auto *sm.* Forma reduzida de automóvel”. In: *Minidicionário Aurélio*. RJ, Nova Fronteira, 1985: 49.

que ao mesmo tempo que potencializa seu orçamento doméstico, consome suas horas de não trabalho.

Este era um ponto comum a todos os operários da Willys Overland, qualificados ou não. Ao oferecer salários sabidamente os mais altos do mercado, as empresas não só exigiam disciplina e dedicação como também promoviam o ingresso do trabalhador, fora da fábrica, a uma condição de respeitabilidade social e de notória segurança material.

Graças à imagem de força e estabilidade da indústria automobilística, sua fome de braços¹⁶ significava segurança. E nos períodos de crescimento de 1957-1962 e 1968-1974, isso significava também expansão. Empregar-se numa firma de autos, porém, implicava, na alta ou na baixa do mercado, a adesão a uma relação de reciprocidade onde a contrapartida exigida pela empresa para a *generosidade* de sua fome de braços era a *voracidade de trabalho*. Para operacionalizar seu apetite, as empresas trouxeram para cá uma política de uso de pessoal gerada em seus países de origem, apresentando como chamariz toda uma série de “benefícios” que busquei nomear como *anestesia de direitos* (condições de trabalho extraordinárias para a realidade nacional que, para ela, não era nenhuma concessão excepcional).¹⁷

Ao aplicarem tal medida com o fito de inibir usuais pontos de atrito entre capital e trabalho, as montadoras (re)modelaram sua mão de obra dentro das fábricas, educando seus empregados para a produção de carros. Além disso, mostraram-se sensíveis ante os valores que seus empregados professavam. Assim, outro que controlar ou reprimir, buscaram construir consenso, contraindo um delicado jogo de reciprocidade com seus empregados, positivando

(16) Utilizo aqui expressão de Leite Lopes (1988: 68), cunhada originalmente para nomear o tempo de trabalho para todos da Companhia de Tecelagem Paulista.

(17) Convém não entender de modo literal essa expressão. É óbvio que ela induz a uma compreensão funcional da política de benefícios das empresas como instrumento de amortização dos efeitos dolorosos da voracidade de trabalho. Entretanto, isso não representa, de modo algum, imunidade ou insensibilidade, por parte dos trabalhadores, diante desses mesmos efeitos.

aspectos de seu comportamento e cultura. O resultado mais saliente foi a existência de um verdadeiro acordo entre a paga de um salário mais alto, símbolo máximo da anestesia de direitos, e a dedicação ao trabalho árduo.

Mas devemos ter cuidado ao tratar de questão tão delicada. O trabalho não era só para os não especializados, ele era intenso mesmo para os mais qualificados, e a garantia da continuidade da produção em uma fábrica cheia de máquinas usadas era assegurada por meio da atualização, em condições brasileiras específicas, da organização fordista do trabalho. Assim, desde o início, apesar de todo o clima de contagiante pioneirismo, não faltariam motivos para atitudes atritantes e de constituição de pequenos movimentos reivindicativos.

Aproveitando-se do contrato individual de trabalho, numa relação direta com cada um de seus milhares de funcionários, a companhia os fez crer, porém, que seu lema¹⁸ era para valer. Com o intuito de se apresentar como uma “grande família” Willys Overland, além de apetrechos básicos como uniforme e equipamento de proteção,¹⁹ proclamava-se orgulhosamente brasileira, prometia uma política interna de promoções e aumentos salariais, mantinha cooperativa de abastecimento, clube recreativo e restaurante, dava assistência médica na fábrica, publicava um periódico, o *Noticiário Willys*, fornecia escola para filhos dos willyanos, projetou construir casas para eles, presenteava-os com participação acionária, promovia passeios nos fins de semana e grandes festas no Natal, levava para a fábrica figuras como presidentes, esportistas, artistas e misses, facilitava a compra de carros populares, oferecia uma rede de linhas de ônibus para transporte e, em menor escala, apoiava cursos técnicos para aqueles que se destacassem em áreas onde tivesse carência. Consolidada no Brasil, instituiu um plano de saúde para o trabalhador e sua família. Não satisfeita, em 1963, criou uma Comissão de Relações no Trabalho para dirimir conflitos entre operários e supervisores.

(18) Retomado mais adiante, o lema era: “operário bom é recompensado, mau operário é punido”

(19) Facilmente não encontrados (onde deveriam sê-lo) em outras empresas da região.

Produzindo para um mercado interno em expansão, Willys, a partir de suas unidades em São Bernardo e Taubaté (onde tinha uma fundição), projetava-se nacionalmente como empresa “grande” e “moderna” com a venda de veículos utilitários, carros de passeio e esportivos e modelos populares, vistosos símbolos móveis do papel de pólo dinamizador da sociedade por ela efetivamente exercido e por ela habilmente explorado. Como consequência, os trabalhadores sabiam que não carregavam o Brasil nas costas, mas tinham ciência de que fabricavam as “máquinas do progresso”.

Apoiada em estímulos e subsídios, a indústria automobilística cresceu vertiginosamente. Em cinco anos, a empresa pulou da casa dos 600 para 9 mil operários, atraindo e estabilizando sua mão de obra. Entre 1957 e 1960, ela criou uma média de 2,13 mil postos de trabalho por ano. (Entre 1960 e 1961, seu plantel diminuiu em 87 postos, mas voltou a crescer outros 2.253 mil em 1962.) Em um regime de voracidade de trabalho, logrou contrabalançar o esforço exigido ao operário com sua fome de braços, salários bem servidos e tratamento de “nível internacional”, mantendo o Sindicato barrado no portão da fábrica de forma não truculenta. Quando, porém, apareceram os primeiros sinais de crise, não aconteceriam hesitações, as empresas se adequariam à queda nas vendas com correspondentes ondas de demissões, o temido “facção”, como é expresso na voz de seus empregados

Ocorre, todavia, que o sistema auto de dominação não se impõe por sua própria vontade. Se ele demandava dos trabalhadores uma relação de reciprocidade através de uma contrapartida moralmente firmada, jamais formalmente discriminada no ato da contratação, ele era atualizado sob a interferência recriadora dos trabalhadores. Sua socialização no interior do mundo grandioso e novo da fábrica “moderna” não representava subjugação total. Adaptando-se ao regime hierárquico e ao ritmo intenso de trabalho, os trabalhadores criaram formas de sociabilidade e identidade, demarcando alianças, diferenças, espaços e tempos próprios, forjando

uma “cultura fabril”²⁰ centrada na construção de uma dignidade operária baseada na “honra do ofício” (caso dos qualificados) e, quanto aos não especializados, na elaboração de um saber operário que fazia “sair a produção” ao mesmo tempo que tanto reinventava o tempo e os gestos de trabalho quanto ocupava e demarcava o espaço fabril.

Cumpra observar, por fim, que tal abordagem (ao investigar um grupo operário determinado diante de uma forma de dominação e o modo como, cultural e historicamente, essa forma de dominação foi lida e interpretada, elaborando-se uma identidade social própria, por sua vez fortemente influenciada por um recorte de classe) vem perseguir um método de análise e pesquisa presente nas teses de doutorado de Leite Lopes (1988) e Ramalho (1989) e, nesse Programa de Pós-Graduação, representado pela dissertação de mestrado de Silva (1992).

(20) Uso aqui o conceito de “cultura fabril” do modo como ele é manifesto em Leite Lopes (1988). Ai a cultura fabril expressaria “desde a reação e a resposta ao despotismo da hierarquia da administração fabril até a reinterpretação e reambientação criativas das duras condições de trabalho na fábrica” (81). Essa “subparte de uma ‘cultura operária’” (83) chega a tomar o vulto de “uma ‘segunda natureza’ da própria fábrica” (84) e está associada a uma “concepção de trabalho que inclui tanto a construção da suportabilidade das condições de trabalho fabris, quanto padrões de sociabilidade entre companheiros de trabalho submetidos ao poder de administração da fábrica” (83), que nada mais são que formas de defesa perante as circunstâncias do dia a dia na fábrica, compostas tanto pelos “macetes” e práticas de delimitação de um mundo próprio dentro do mundo da fábrica quanto por uma concepção social de honra do trabalhador, mesclando-se interiorização e releitura, legitimação e recusa, etc

I

RAÍZES DO NOVO

Nasce a Associação Profissional dos Metalúrgicos

Falar das origens históricas do “novo sindicalismo” é, ao contrário do que algumas vezes se possa pensar, falar sobre a tentativa de desdobramento de uma trajetória de organização da classe trabalhadora no ABC cuja base principal, Santo André, a partir de meados dos anos 50, via rapidamente surgir um outro centro industrial e operário, composto pela cidade de São Bernardo do Campo, que - como manda a tradição brasileira de encontrar enviesados paralelos estrangeiros para fenômenos nacionais - passou a ser chamada, devido à alta densidade da indústria automobilística, de “Detroit brasileira”.²¹

Quando foi criada em 12 de maio de 1959, a Associação Profissional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico dos Municípios de São Bernardo do Campo e Diadema, era apenas uma promessa e ninguém, em sã consciência, arriscaria-se a dizer que ali estava o futuro poderoso sindicato que, entre outros aspectos, revelaria, para o país, anos mais tarde, especialmente a partir de 1978, uma das categorias mais bem organizadas do país.

De fato, entre os 71 fundadores da Associação, um desmembramento do Sindicato dos Metalúrgicos de Santo André.²² faltavam os representantes de uma importante fábrica localizada no bairro de Taboão, a unidade São Bernardo da Willys Overland do Brasil, que juntamente com Volkswagen e Mercedes Benz, era sinônimo, na época, de grande empresa automobilística em expansão

(21) Comparação que, aliás, encontrou eco inclusive em *Business week* (2.3.57): “São Paulo, a capital industrial do Brasil, está se convertendo, rapidamente, na Detroit da América Latina”. Transcrito em Gattás (1981: 248).

(22) Hoje, após a criação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, filiado à Central Única dos Trabalhadores, a CUT, já está consolidada a reunificação dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema com os de Santo André e região, restando de fora, ainda, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul, filiado à Força Sindical, município onde se localiza uma unidade fabril da General Motors.

Ciente da importância dessa ausência, em uma assembleia decisiva para a Associação Profissional dos Metalúrgicos (que fôra fundada a partir da mobilização de vários ativistas empregados na Mercedes Benz), aquele que viria a ser eleito presidente da entidade, em 26 de agosto de 1960,

“solicitou a palavra para congratular-se com os presentes face ao resultado da votação o senhor Anacleto Potomatti, enaltecendo, principalmente a conduta dos companheiros da Willys Overland do Brasil, que, após os esclarecimentos que se faziam necessários, não vacilaram na aprovação da transformação da Associação em Sindicato”.

Houve quem por bem achasse registrar em ata que o novo Sindicato “uma vez reconhecido pelo Ministério do Trabalho, será sem sombra de dúvida o maior sindicato do chamado triângulo industrial do ABC”.²³

Um novo parque industrial

É sabido que a fundação do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico dos Municípios de São Bernardo do Campo e Diadema²⁴ foi obra do Partido Comunista Brasileiro.²⁵ Um dos aspectos mais enfatizados sobre esse fato foi o decorrente aumento de força dos comunistas no interior da Federação dos

(23) Ata de Assembleia Geral Extraordinária (de agora em diante AAGE), 26.8.60. O Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano também correspondeu a um desmembramento do de Santo André. Para tal, cf. *Historia dos metalurgicos de São Caetano* (SP, Cedi, 1987, 22 e ss.)

A posição respeitosa diante do Estado (“uma vez reconhecido pelo Ministerio...”) deve ser circunstanciada historicamente. Embora a concepção e a prática sindicais dos comunistas seja diferente das que vieram depois, caracterizadas pela afirmação da autonomia diante do Estado, cumpre observar que certos governos do interregno democrático possibilitavam um espaço de negociação e diálogo que o regime militar jamais permitiu, quebrando qualquer possibilidade de aproximação.

(24) De agora em diante Sindicato Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema ou simplesmente Sindicato.

(25) Cf. Vieitez (1986: 96).

Metalúrgicos do Estado de São Paulo uma vez que, com a criação de novas entidades em cujas direções estivessem seus próceres, contariam, conseqüentemente, com mais representantes na Federação citada.

Muito menos frisado é o fato da acelerada inflexão tanto na estrutura industrial quanto no perfil da composição social da categoria dos metalúrgicos, condicionada pelos rumos da industrialização na região.

Rapidamente, a base de São Bernardo e Diadema seria não só numericamente superior a de Santo André como também socialmente contrastante, pois se diferenciaria de duas maneiras. Por um lado, ao contrário do predomínio de fábricas pequenas e médias típicas de Santo André a instalação da Mercedes, Volkswagen, Willys Overland, Toyota, Simca e Scania em São Bernardo seria responsável pelo emprego de uma faixa majoritária do operariado em um número reduzido de grandes, e desconhecidas, unidades industriais.

Ao mesmo tempo, a integração horizontal da indústria automobilística, de origem externa, com o setor nacional de autopeças já existente, advogada como medida pelo Grupo Executivo da Indústria Automobilística, o Geia, provocaria um aquecimento enorme na demanda por componentes para veículos, fazendo de Diadema o endereço dessas empresas

Por outro lado, a predominante presença de trabalhadores de origem europeia, seja através da imigração ou de novas gerações operárias oriundas das famílias de imigrantes já estabelecidas, apresentando uma certa experiência de trabalho industrial,²⁶ cederia lugar ao fluxo de contingentes migratórios vindos de regiões interioranas de São Paulo ou das mais diversas áreas rurais do país, o chamado *hinterland* brasileiro (termo usado a gosto naquele momento). Famílias de migrantes sem, ou com pouca, experiência de trabalho industrial seriam rapidamente absorvidas pela abundante oferta de emprego propiciada pelo processo de trabalho na linha de

(26) Caso das oficinas de móveis, atividade industrial tradicional em todo o ABC.

montagem.²⁷ Não seria, porém, o fim do trabalhador imigrante. Em setores específicos da produção de autos, ferramentaria, mecânica, elétrica e modelação, o uso recorrente ao trabalhador espanhol, italiano, grego ou português seria acionado para abastecer o déficit permanente de mão de obra nesses setores.

O PCB na historiografia

É comum encontrar na historiografia especializada muitos trabalhos que nos reportam que o setor sindical do PCB, na conjuntura que vai do fim da guerra ao golpe militar em abril 1964, era um partido cupulista e sem representatividade nos setores industriais privados e/ou modernos da economia. Mais ainda, nos passa despercebido, em variadas ocasiões, o tratamento analítico que lhe é conferido. Concebido como elemento político - e, a partir disso, externo à classe (pois esta aparece geralmente presa a um terreno econômico descolado do político) - o Partido Comunista elaboraria sua estratégia de ação fora da experiência da classe para atualizá-la, em um segundo momento, por meio da tradicional política de "infiltração" dos seus quadros, que passavam a incutir no meio operário as disposições partidárias.

Distante das bases, o sindicalismo metalúrgico era peça sem importância na cena sindical e política visto que, por não estar contemplado na direção do Comando Geral dos Trabalhadores estava longe do seu epicentro. A nova classe operária estava órfã, quer dizer, desorientada, ou mesmo "disponível", pois a direção lhe faltava.

Baseada nessa tese, a afirmação da ausência de resistência da classe trabalhadora ao golpe militar de 1964 encontra um outro ponto de apoio: a passividade ou o conformismo do

(27) Assim, além das condições de trabalho, o próprio processo de trabalho constituía novidade no momento.

operariado metalúrgico, satisfeito com os “benefícios” e os “altos” salários pagos pelas empresas automotivas.

Quando o ciclo grevista de 1978 a 1980 revelou ao país a classe trabalhadora como um sujeito capaz de embasar e formular um projeto político alternativo à saída por cima do degelo da ditadura, as pesquisas revelaram o *conteúdo forte* de suas lutas: o sentimento de dignidade operária e a afirmação de um sindicalismo automeado de “autêntico”, componentes básicos de uma trajetória que seria marcada pelo desejo de democracia social e autonomia política.

A diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo de então - em cujo comando estava um típico migrante nordestino, integrante exemplar da nova classe operária, Luís Inácio da Silva, o “Lula” -²⁸ encontrava eco para seus apelos e diretivas com um discurso centrado no mérito e orgulho do trabalhador industrial e na afirmação dos interesses da categoria acima de qualquer movimento político-partidário

Pesquisas revelaram que esses aspectos podiam ser encontrados em diretorias anteriores, presididas por Paulo Vidal, que nos anos 70 teria conduzido o Sindicato por uma ambígua linha “legalista”.²⁹ Sem dispor de um salvo conduto em meio a tempos de exceção, era reconhecido, apesar de todas as críticas feitas, que Paulo Vidal havia timoneado o Sindicato para um ponto são e salvo da repressão do Estado, deixando-o em condições de comandar grandes greves, como foram as de 1979 e 1980

(28) A trajetória biográfica de “Lula” é bem documentada. Para tal, cf. Morel, Mário, *Lula o metalúrgico* (RJ, Nova Fronteira, 1981). Ver também, de Dantas Jr., Altino, *Lula sem censura* (Vozes, Petrópolis, 1982). Há outras referências, mas as citadas tinham apenas de relatar a biografia de um notável sindicalista, e não a de um candidato a presidente.

(29) Paulo Vidal foi presidente do sindicato em questão por duas gestões entre 1969 e 1975. Na gestão imediatamente anterior, e também na posterior, ele ainda ocupava postos de destaque na diretoria.

Pelo comportamento de oposição dos comunistas ao “sindicato do Lula” e à chapa que, com seu apoio, concorreria - e venceria - as delicadas eleições sindicais de 1981, que punham fim à terceira intervenção do Ministério do Trabalho no Sindicato, o PCB cativou o interesse de quase ninguém para sua história naquele turbulento pedaço do país, que, expressivamente, recebia o epíteto de “República de São Bernardo”. Ao contrário, ao ser anti-Lula ele era (visto como) anti-São Bernardo... A cesura na história estava pronta, e era como se ela (a história) tivesse começado apenas na arrancada do “milagre”, quando à gestação de uma “nova” orientação sindical³⁰ se somaria o peso do arrocho salarial, desfazendo-se a acomodação já referida.

Os marcos escolhidos e ratificados para expressar essa “ruptura” de um “novo sindicalismo” com aquele que não pode ser nada além de “velho sindicalismo”, são, usualmente, os acontecimentos em torno da comemoração do 1^o de Maio de 1968 e as greves de Osasco e Contagem, ocorridas no mesmo ano. No presente caso, se for levada em conta a ação oficial do Sindicato, é preciso adendar a organização dos I e II congressos dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema organizados pela direção sindical em meados dos anos 70.

Trabalhadores e ativistas: origens do sindicalismo autêntico

A pesquisa em livros de atas do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema e outras fontes impressas, oferece a possibilidade de uma outra visão sobre o PCB e a formação do sindicalismo entre os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema. Relendo-as, os oradores nas assembleias pedem novamente a palavra

(30) Não há consenso em torno de quem se aglutinaria essa “nova” orientação sindical em São Bernardo. Haveria lugar para a figura de um Paulo Vidal, como quiseram Moisés (1982: 94), Abramo (1986: 159 e ss.) e Sader (1988: 180-181), ou ele seria frontalmente negado, especialmente pelas organizações comunistas, agrupadas em movimentos de oposição sindical, posteriormente absorvidos ou anulados pelas diretorias do pós-75.

Ao lado de discussões sobre a montagem da infra-estrutura assistencial da recém-fundada entidade, que só veio a funcionar a contento a partir dos anos 70 com Paulo Vidal, vê-se algumas inflamadas intervenções dando loas à “luta do povo cubano” mas, significativamente, vê-se também a participação de militantes que inequivocamente formulavam um discurso nos mesmos termos das décadas posteriores, com o mesmo *conteúdo forte*, afirmando a necessidade do reconhecimento do mérito, do orgulho e da dignidade do trabalho operário.

Talvez assim possamos entender, entre outras, a fala de Anselmo, da Dohler, que deve ser ouvida em sua historicidade. É a fala de um trabalhador ativista, e não a de um ativista deslocado para ser trabalhador, que adota uma linguagem de classe voltada para o Sindicato com o fito de uni-lo à realidade vivida nas fábricas e que encontra sua legitimidade na busca de um sindicalismo “autêntico”. A fala de Anselmo é, como vários outros, a expressão viva dos pontos usados na costura da rede de relações que perseguia a representatividade do Sindicato no local de trabalho ³¹ De dentro dos espaços cedidos ou do velho barracão onde foram realizadas as primeiras assembleias do então desconhecido Sindicato (humilde sede diante do prédio de quatro andares erguido por Vidal em frente à “cidade Volkswagen”)³² referiu-se à questão de aumento salarial e

“justificou a justeza da luta que vêm travando os trabalhadores da Dohler do Brasil, pois o custo de vida cada dia aumenta e os salários continuam os mesmos e os patrões não reconhecem isto: só se lembram de aumentar os serviços e exigir mais produção. Acredita que exista alguns companheiros que apesar de tudo que o patrão lhe faça, eles ainda confiam na sua boa vontade; é pena que tais incompreensões existam nas cabeças de nossos companheiros, que apesar de tudo sofrem como todos nós a exploração dos patrões”

(31) No caso do próximo orador, Mazola, fui encontrá-lo novamente na fala de um quadro gerencial de RH, que citou-o como exemplo da presença do Sindicato na Willys.

(32) “Cidade Volkswagen” é o termo pelo qual, devido ao seu porte grandioso, a unidade São Bernardo da Volks ficou conhecida. Situando-se à altura do km 24 da via Anchieta, encontra-se praticamente em frente à sede do Sindicato.

“A firma alega que a matéria prima tem subido demais, que seus lucros são irrisórios, para eles só sobe a matéria prima, o feijão, o arroz, açúcar, carne, pão, medicamentos não sobem, pois aí se pode ver o cinismo dos patrões, o que verificamos é o aumento da produção, o crescimento da fábrica, os carros de luxo que eles exibem ao virem visitar sua indústria, eles sabem que não somos cegos, que tomamos conhecimento de tudo isso. Eles sabem que nós não estamos suficientemente organizados e unidos para fazer já o aumento na marra”.³³

Ao lado da afirmação da dignidade operária, desponta a dificuldade que tais sindicalistas encontravam na sua tentativa de representar o coletivo. Junto com a criticada “confiança” de alguns “companheiros” seus na “boa vontade” dos patrões, a Dohler pagava baixos salários porque sabia da fraqueza da fraca capacidade de pressão dos trabalhadores.

Tal situação desconcertaria Mazola, da Willys Overland que, ao fazer uso da palavra,

“fez ver que a assembleia não era mal, havia um bom número de companheiros, no entanto não expressava os 30 mil metalúrgicos de São Bernardo, das duas uma, ou os operários não querem aumento, ou estão pensando que a diretoria sozinha vai conquistar aumento, se estão pensando assim, estão roubados, pois quem quer aumento tem que lutar, isto ainda não está acontecendo, os companheiros preferem, ao invés de vir numa assembleia, ir ao campo jogar bola, outros ficam nos bares tomando caipirinha, como se nada tivesse acontecido, no outro dia, segunda feira, ao invés de lerem alguma coisa para tomarem conhecimento das assembleias, preferiam comprar *Gazeta Esportiva*, etc. ler jornais que lhes ensinam alguma coisa os trabalhadores não lêem, deste jeito os patrões fazem o que bem entendem com os trabalhadores, os companheiros que pensavam que a diretoria possa conquistar sozinha, estão muito enganados, a diretoria é nossa empregada”³⁴

Em seguida, interveio João Sanches, também da Willys,

“devemos ter carinho com os companheiros das fábricas, ajudá-los a vir às assembleias, estes não estão ganhos para as lutas, depende de nós ajudá-

(33) AAGE, 18.7.61, pp. 18-9.

(34) AAGE, 28.1.62, p. 31.

los, somente assim será possível fazer grandes assembleias, estes companheiros são atrasados politicamente, pensam ser possível conquistarem aumento de braços cruzados, as críticas a eles devem ser feitas com cuidados, senão eles podem se ofender e será mais difícil para nós, quem ganha com isso é o patrão”.³⁵

Os fortes obstáculos encontrados eram devidos ao desequilíbrio das relações entre capital e trabalho, com nítida preponderância do primeiro, e à dificuldade que os ativistas tinham para contornar seus problemas de comunicação com a vida operária na fábrica. O poder patronal, sem encontrar um contrapeso sindical à altura, exigia de seu empregado uma fidelidade canina.

Benoni, da Gemmer, denunciava a desigualdade do relacionamento contratual entre um simples operário, o “peão” (que, ao mesmo tempo era a “grande maioria”), e a grande empresa, localizando sua posição mais “elevada” de ativista.³⁶ Na indústria onde trabalhava, dizia ele,

“a maioria é de operários vindos do campo, por um lado atrasados politicamente, de outro lado nunca viram dinheiro, quando pegam um emprego, nem que seja para ganhar salário mínimo, ficam quietos, só com o passar do tempo eles vão elevando a consciência e vão exigindo mais, trata-se de elevarmos a consciência de nossos colegas de trabalho (...). Somente analisando politicamente podemos fazer uma análise correta deste movimento”.³⁷

José Oliva, por sua vez, registrava o clima de guerra fria da época e a desconfiança que o Sindicato encontrava entre os trabalhadores:

“citou que um operário disse-lhe que não vinha a esta assembleia porque os que dirigiam o sindicato eram todos comunistas, fez ver que aqueles que

(35) Idem, p. 32

(36) Hobsbawm (1987d: 291) registra, para época e lugar diferentes, o enérgico desprezo dos ativistas de “boa parte do modo de vida da nova classe operária - especialmente o futebol”. “Pode-se”, prossegue, “compilar uma grande antologia com os escritos dos socialistas (...) expressando horror, desprezo e ridicularizando a estupidez e a indolência das massas proletárias”. Batalha (1992) anota, discutindo a criação da identidade da classe operária no Brasil entre 1880 e 1920 frente a um paradigma europeu consagrado, semelhante tipo de postura de militantes ante seus pares “não politizados”.

(37) AAGE, 23.2.62, p. 43.

falam dos comunistas não sabem o que é o regime socialista pois na Rússia este problema de salário era questão do passado (...). Uma parte dos operários não vem porque está fazendo hora extra, outra parte porque está em casa dormindo, esperando que outros resolvam seus problemas, no outro dia vem logo perguntando quanto foi o aumento, mas vir na assembléia não têm coragem”.³⁸

Na ocasião da greve, no entanto, momento de possível aproximação de representantes e representados, e de demarcações polares entre grevistas e fura-greves, o discurso da dignidade assume um tom radical, contrastando o lucro das empresas proveniente do trabalho operário com o descaso delas pela vida de seus funcionários. Assim, por ocasião de uma paralisação dos trabalhadores da Mercantil Suíça, *O metalúrgico* duvidava:

“não sabemos se poderá alguém sem escrúpulos descansar, após tantas demonstrações de desprezo pela condição humana de seus empregados, negando-lhes o mínimo necessário para sua subsistência”.³⁹

No editorial do número um do jornal do Sindicato, então presidido por Afonso Monteiro da Cruz, *O metalúrgico* (periódico que precedeu efemeramente a até hoje vigente *Tribuna Metalúrgica*) trazia a partir do seu título - “O que vale esse jornal” - aquele que pode ser o primeiro registro impresso do “sindicalismo autêntico”:

“apresentamos a você o primeiro número do nosso jornal, oriundo do desejo de dar ao trabalhador uma orientação de autenticidade sindical, mormente agora, quando um horizonte diferente descortina-se na vida do sindicalismo nacional, banindo das entidades sindicais as intromissões político-partidárias e de outra natureza”⁴⁰

(38) Idem, p. 42.

(39) *O metalúrgico*, n.º 1, ago. de 1965

(40) *O metalúrgico*, n.º 1, ago. de 1965. O “mormente agora”, agosto de 1965, referia-se, evidentemente, à primeira retomada do Sindicato das mãos interventoras do Ministério do Trabalho, que caçara a diretoria logo após o golpe, fato sutilmente definido como “intromissões de outra natureza”. Tempo de “horizonte diferente”, tais “intromissões” se faziam incluir na pauta de um sindicato que pretendia dar uma “orientação de autenticidade sindical” livre das intromissões já conhecidas, as de natureza “político-partidária”.

Coube ao operário José da Cruz, da Willys Overland, a síntese dos desafios que se impunham aos pioneiros sindicalistas metalúrgicos de São Bernardo e Diadema: “sobre o salário mínimo” o que ele “tinha a dizer” era o seguinte: “essa luta (...) já venho acompanhando de muito longe e até hoje não teve o seu fim”. Cruz sentiu forças para ir mais adiante: “nós precisamos”, conclamou,

“defender o nosso sindicato porque no Brasil o sindicato foi criado por lei ao passo que nos outros países foi através de luta. Vamos lutar para trazer para o nosso sindicato todo trabalhador. (...) Dizem que os diretores são vendidos para o patrão. Isso não é verdade”.⁴¹

Com exceção do trecho final (“dizem que (...) não é verdade”), José da Cruz poderia ter intervindo nos encontros, fossem eles de massa ou de ativistas, de 1979, 1980 e 1983, que discutiam a situação do Sindicato sem medo de receber inamistosos apupos da audiência.⁴² Em tais ocasiões, as questões assinaladas pela fala de Cruz eram ainda relevantemente consideradas, estando colocadas na ordem do dia do sindicalismo metalúrgico do ABC.

O termo “nosso sindicato” é usado duas vezes para invocar um organismo de representação que, embora “criado por lei” (e muitas vezes, sob batutas políticas visceralmente diferentes, conduzido na estrita observância dela), serve para “lutar”. Não lhe resta outra solução senão invocar a tarefa de “trazer para o nosso sindicato todo trabalhador”, tornando-lhe, assim, um sindicato “autêntico”, apesar da (e contra a) outorga do Estado

Foi exatamente isso o que aconteceu nas três ocasiões posteriores citadas. Em 1979, 1980 e 1983 tal entidade sofreria novas intervenções do Ministério do Trabalho. Nelas, depois de organizar greves consideradas “ilegais”, mas tonificado pela presença afluyente de

(41) Ata de Assembléia Geral Intersindical, 10.1.64, p. 12

(42) De fato, mesmo o trecho final, foi, difusamente pronunciado durante a greve de 1979, quando “Lula” comandou o refluxo do movimento paredista a contragosto dos grevistas.

milhares de operários e operárias, o Sindicato deixava de ser da lei, do Estado, para ser cada vez mais “nosso”, quer dizer, dos trabalhadores.⁴³

Sindicato, “nova classe operária”, sistema auto de dominação

Apesar de todos esses marcos históricos, e da diversidade objetivamente existente entre eles, um aspecto era geral a todas as direções eleitas até, pelo menos, meados dos anos 80: levar o Sindicato até o trabalhador, atingi-lo em seu dia a dia, principalmente na fábrica, mas também no bairro. Este objetivo, comum a todos os programas eleitorais das várias situações e oposições existentes até a data mencionada, traduzia-se, ao ser invertido, numa incômoda realidade para o sindicalismo: a distância do trabalhador, mesmo o sindicalizado, em relação ao Sindicato. Essa era a cara de uma moeda cuja coroa (reluzente?) era a proximidade do operário com a empresa.⁴⁴

Este tem sido um ponto, na historiografia e no debate político sobre os rumos da classe trabalhadora no Brasil, de constante investigação e discussão. Muito já se falou sobre a “satisfação” da nova classe operária com o emprego e o salário na empresa privada, grande,

(43) Podemos encontrar paralelos históricos também em momentos anteriores, quando sindicatos “do Estado” passaram a ser revalorizados por um PCB que os havia apenas refutado. Cf. Silva (1992: 238-260) e Costa (1993: 231-261).

(44) Não cabe aqui discutir quando a falta de representatividade no chão da fábrica deixou de ser um problema para os sindicalistas, mas a emergência e disseminação das comissões de fábrica e de outras formas de organização nos locais de trabalho não deixam dúvidas quanto a maior capacidade de representação do Sindicato perante sua base. O êxito, a propósito, dessa experiência (que, claro, nunca foi linearmente positiva), representa, em função da pressão dos trabalhadores, a mais importante inflexão no sistema auto de dominação, democratizando-o. Ao mesmo tempo, tais comissões estão sob permanente alvo de ação dos objetivos de integração das empresas com seus funcionários. Para o exemplo de um caso concreto (embora não diretamente referido ao sistema auto), cf. “A construção de uma organização no local de trabalho” (entrevista com a Comissão de Fábrica da Atlas Copco). In: *Forma & conteúdo*, n^o 4. SP, CUT, 1991: 11 e ss.

multinacional e “moderna”, que teria grassado entre as primeiras gerações do operariado metalúrgico do ABC.

No entanto, pouco se tem falado sobre as formas de dominação atualizadas por tais empresas (e por outras de tipo diferente)⁴⁵ e sobre os lentos, dissimulados e microscópicos meios de constituição das redes de sociabilidade e mobilização dos trabalhadores nas fábricas. Menos ainda, lamentavelmente, se sabe sobre a cultura fabril dos trabalhadores nos anos 50 e 60.

Sem conhecermos a nova classe operária será bastante deficiente o conhecimento que temos sobre suas opções ao longo da história. É interessante notar que, até 1964, os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema muito dificilmente aderiram aos grandes movimentos paredistas (1957, 1963) dos seus pares da vizinha São Paulo e da contígua Santo André e que seus próprios movimentos reivindicativos encontravam grandes dificuldades de massificação, como se pode ver nas enfáticas intervenções dos ativistas sindicais registradas nos livros de ata.

Mais pertinente ainda, então, é observar que, paralelo à debilidade da entidade sindical, temos, de um lado, a força das empresas, e, de outro, o penoso processo de formação de movimentos reivindicativos nos locais de trabalho.

Só reduzindo a escala da investigação veremos as engrenagens funcionando plenamente. Ao mesmo tempo que os carros deslizavam silenciosos pela monotonia da linha de montagem, que a empresa controlava o tempo e os gestos dos operários, uma cultura fabril estava sendo gestada, absorvendo o controle a que estava submetida enquanto criava brechas de gestão operária no mundo da fábrica. Seus matizes sindicais, embora tênues e localizados se oferecem assim à pesquisa

(45) As autopeças, por exemplo, são menores e empregam força de trabalho feminina. A indústria de máquinas tem a característica do emprego de trabalhadores qualificados em fábricas de porte pequeno para os padrões do ABC.

Trata-se, portanto, da relação entre a montagem do sistema auto de dominação com sua interiorização pela cultura fabril dos trabalhadores. Baseado no presente estudo de caso pode-se entender as dificuldades encontradas pelo sindicalismo em penetrar o espaço fabril, e, a partir daí, conquistar o apoio de sua base. Tais dificuldades existiram em função direta da ascensão, apogeu e força do sistema auto de dominação, aqui atualizado no interior do universo reduzido e historicizável da experiência Willys.⁴⁶

Ressaltaria, desde logo, a oportuníssima - para as empresas automobilísticas - coincidência da disponibilidade crescente de mão de obra migratória com os primeiríssimos momentos de sua implantação no Brasil. Sua "fome de braços" encontrou uma oferta abundante de mãos para toda obra, trabalhadores que haviam deixado casa e origens para trás que, sem dúvida nenhuma dispostos a "melhorar de vida", encontravam no emprego na fábrica de veículos a esperada grande oportunidade.

No caso da Willys, por exemplo, os "peões" dos canteiros da obra de construção dos primeiros pavilhões fabris, erguidos para a montagem do Jeep Willys, foram, em sua maioria, contratados para trabalhar como "peões" da indústria automobilística, que aportava aqui sob o signo do progresso, do desenvolvimento, da modernidade, da riqueza econômica, etc... A

(46) Não gostaria de ser interpretado como "historicista" apenas pelo fato de definir a experiência da Willys como sendo uma experiência, e não um paradigma. O essencialismo da experiência é um risco a esse tipo de abordagem, especialmente quando é sabido que o estudo de outras fábricas poderia chegar às mesmas conclusões. Não desprezo o peso de fatores gerais como salários, mercado de trabalho, autoritarismo político, etc., mas também não quero perder de vista o mapa do movimento grevista de maio de 1978, que traduziu, caso a caso, a diversidade dos vários enfrentamentos dos trabalhadores com seus empregadores. Volkswagen, por exemplo, abortou a greve na ferramentaria depois de ver sua fábrica "agitada" por três boletins sindicais durante os anos 70: *Medalha, Ferramenta e Disparada* Mercedes, um outro núcleo tradicional de militância sindical, lá implantada desde o início, ao adotar uma política também repressiva do movimento, impôs-se à greve. Scania, tendo vivenciado a experiência da Comissão de Cooperação (por ela mesma instituída) e promovido condições de trabalho mais amenas, entrou para a história em 12 de maio de 1978, quando lá se verificou a deflagração da paralisação operária. Finalmente, Ford (ex-Willys) foi cenário de uma das greves mais consistentes do ponto de vista organizativo e, sacrilégio, pagou os dias parados. É desse encontro entre fábrica e sindicato que resulta a democratização do sistema auto, razão pela qual General Motors não tem Comissão de Fábrica.

primeira turma de aproximadamente 600 trabalhadores recebeu um tratamento que, posteriormente, não mudaria de modo drástico, a não ser para seu próprio aperfeiçoamento.

Willys Overland aplicou aqui uma política de recursos humanos elaborada ao longo de aproximadamente quatro décadas e meia em sua nação de origem, os Estados Unidos da América, especialmente entre os anos 10 e 50. Como veremos, John Willys, seu fundador, já estava preocupado, em 1919, em criar uma “comunidade de interesses” entre patrão e empregado. Um outro norte-americano, 44 anos mais tarde, já meio brasileiro, teria uma outra idéia com objetivo semelhante. William Max Pearce, diretor-presidente da Willys Overland do Brasil, implementaria, em 1963, uma Comissão de Relações no Trabalho apenas na unidade de São Bernardo para “ouvir o outro lado da mesa”, como costumava dizer para seus subalternos imediatos

Ante a debilidade do Sindicato, uma entidade politicamente débil e infra-estruturalmente mal aparelhada diante de uma categoria em crescimento, as empresas tiveram as condições de construir uma sólida relação com seus trabalhadores, isolando-os do contato com “seu” sindicato. Apesar disso, ao mesmo tempo, grupos de ativistas - trabalhadores iguais aos outros (mas também diferentes porque militantes), pontos vivos e móveis de uma rede de relações que buscava ligar o movimento sindical aos trabalhadores, “autênticos” enfim - ensaiavam os primeiros passos de experiências que atacavam as brechas existentes no jogo de reciprocidade estabelecido pela companhia com seus funcionários; experiências essas que, posteriormente, ao instituírem-se como tradição, seriam chamadas de “novas”.

Quando veio o arrocho, temperado, inicialmente, de 1964 a 1966, com recessão econômica e sua correspondente ondas de demissões, é claro que menos salários e menos empregos foram fundamentais para a mobilização desses trabalhadores. Igualmente, após 1968, também o foram a intensificação do ritmo de trabalho (e os efeitos daí decorrentes na vida pessoal

e familiar do trabalhador).⁴⁷ Mas esses não foram o único mote da investida sindical. Se as perdas salariais do pós-64 eram ponto fortíssimo de mobilização, os fatos traziam outras motivações.

Essa deterioração, permitida pela exceção política, lida pelos trabalhadores como ataque à sua dignidade,⁴⁸ recebeu tal interpretação porque o sistema de valores, constituído em período anterior, levava a isso. Do mesmo modo, se a presença de novas organizações de esquerda, da Ação Popular⁴⁹ por exemplo, contribuiu para mobilizar, o grupo de ativistas sindicais que atravessou o período de vacas gordas também o fez. Atuando de forma silenciosa e inequivocamente “willyana” (termo pelo qual a empresa, através do *Noticiário Willys*, quis perenizar o espírito de trabalho existente entre os trabalhadores), cerrou suas posições com as novas forças emergentes na sustentação do movimento que levou à greve de maio de 1968

(47) Problemas como doenças, esgotamento físico e mental, demissões, desrespeito de direitos, humilhações, acidentes passaram a fazer parte do cotidiano de modo frequente

(48) Cf., a propósito, a dissertação de Abramo (1986).

(49) A AP foi fundada em 1962. No entanto, é comumente incluída no rol da “nova esquerda”, grupo de distintas organizações de esquerda discordantes da política do PCB, geralmente criadas após 1964.

II

SERVOS DO TEMPO

Um panorama geral

A história da indústria automobilística em nível internacional está ligada a um paradoxo que, a bem da verdade, é apenas aparente. Iniciativas empresariais arrojadas de um lado, marca de uma economia de livre mercado, e concentração oligopólica de outro, sobressaindo o predomínio de uma - ou pouco mais de uma - marca. Companhias extintas, outras fundidas ou mesmo incorporadas a uma outra maior conformam os momentos importantes dessa trajetória.

O país que, por excelência, traz a marca do afunilamento industrial, apresentando uma série de fusões ou fechamentos, é o dos Estados Unidos da América (mas pode-se citar também Fiat que hoje, com exceção das de luxo, controla, em sua terra natal, todas as marcas sobreviventes: Alfa Romeo, Lancia, Innocenti). Uma série de empresas se reuniu para criar, no início do século, a General Motors Corporation, aquela que, segundo especialistas do MIT, “foi, sem dúvida, a melhor quanto à produção em massa, sistema que ajudou a criar” (Womack et al., 1993: 14). Dezenas delas, diante da escala produtiva permitida pela invenção da linha de montagem por parte de Ford, outro mentor da “política de produção de massa de viaturas a preço bom” (Fridenson, 1977: 120), ou fecharam suas portas ou tiveram de se adaptar a uma realidade que, no final dos anos 20, já “tinha assumido uma feição que viria a persistir até o presente” (White, 1961: 178). Das 84 firmas norte-americanas existentes no início da primeira década desse século, menos da metade operava em 1929⁵⁰. Além do mais, as três maiores empresas da época, desde então, jamais perderiam seu posto de comando do maior mercado automobilístico nacional do mundo (até o momento em que o Honda Accord, ao assumir o topo de vendas nos EUA, abalou sua tradicional posição). General Motors Corporation, Ford Motors Company e Chrysler Corporation respondiam por 72% das vendas em 1929, e Chrysler teria representado, já em

(50) Guimarães (1980: 778, para o mesmo período, fala em um decréscimo de 108 para 35 no número de firmas de automóveis nos EEUU.

meados dos anos 20, o último rearranjo significativo entre as companhias líderes do mercados (White, 1961: 178).

Em suma, colocar um automóvel na praça já não era, em 1929, mais possível apenas com determinação, trabalho, faro apurado, ousadia e sorte. Era preciso muito dinheiro e trânsito no poder.⁵¹ As dificuldades advindas com o craque da Bolsa e com os “deprimidos anos 30” (White, 1961: 178) reforçaram as tendências estruturais esboçadas na década anterior. Assim, por volta de 1941, apenas oito firmas importavam no cenário automobilístico do país: as “três grandes”, termo pelo qual GM, Ford e Chrysler ficaram conhecidas; as “independentes líderes”, termo pelo qual Studebaker, Hudson, Nash, Packard ficaram conhecidas, e, por fim, Willys Overland.

A II Guerra Mundial, entretanto, congelaria essa tendência de oligopolização com o esforço bélico de produção. Na realidade, após 1945, a situação melhorara um pouco. A contenção industrial em função das necessidades do *front* criou um vazio na oferta de carros ao passo que a demanda crescia continuamente e deu fôlego às marcas “independentes”, aumentando suas possibilidades de disputa com as “três grandes”. Até foi possível fundar a Kaiser Frazer, a “criatura de um armador milionário” - Henry J. Kaiser - que “ousou tentar o último assalto a Detroit”, cidade símbolo das “três grandes” (Sedgwick, 1979: 213)

O final dos anos 50, apesar de todos os esforços feitos em contrário, se encarregaria, no entanto, de estreitar as últimas possibilidades, ou esperanças, dessas empresas em

(⁵¹) O cinema traz, com o filme de Francis Coppola, *Tucker, a man and his dream*, um ilustrativo exemplo dessa dificuldade nos EEUU do pós-guerra. Tucker, homem de idéias brilhantes, empresário que dizia acreditar na igualdade de oportunidades para todos que queriam trabalhar e crescer, foi judicialmente impedido de produzir mais carros além dos 50 que já tinha fabricado. Tucker teria sido alvo de um complô das “três grandes” que, através de um senador, procuravam imobilizá-lo. Um outro exemplo das intimidades entre indústria automobilística e poder político pode ser encontrado em Kennedy (1971: 210): “como a maioria dos produtores de automóveis, Willys era um republicano, e ele era também um generoso contribuinte dos fundos de campanha dos republicanos. Na eventualidade de uma vitória nas eleições de 1928 (...), esperava-se que Willys fosse recompensado com um posto diplomático”.

se manter ativas no ramo dos veículos na sua terra natal. Fechava-se o cerco sobre as “independentes” mas, ao mesmo tempo, abria-se novas possibilidades alhures, especialmente para Willys e Kaiser, que se descolariam, literalmente, do seu solo de origem para aportar, com máquinas, dirigentes e equipamentos, no Brasil e Argentina respectivamente.

Willys contemporânea de Ford

Willys Overland nasceu em 1907 quando John Willys, um distribuidor de vendas da Overland na cidade de Elmira (Nova Iorque), soube que a firma que representava estava para falir. Dirigindo-se a Indianápolis, onde se fabricava o Overland, assumiu os débitos da empresa e, a partir daí, sua direção. Em 1909, a recém-refundada empresa, Willys Overland, mudava-se para Toledo (Ohio) - de onde não mais sairia - onde a planta de uma extinta firma de autos estava a venda por um preço promocional

“Os próximos cinco anos foram anos de rápida expansão”, escreveu Kennedy (1971: 66). De fato, entre os 465 carros produzidos em 1908 e os 722 fabricados no dia de maior atividade de 1915 (ano em que a fábrica de Toledo anotou a montagem de 94.457 mil veículos), Willys Overland crescera muito e agora empregava 15 mil funcionários, uma grande diferença diante dos 250 trabalhadores de 1909. Talvez tenha sido esse o melhor desempenho da firma, tendo vendido “mais automóveis do que qualquer outro produtor com exceção de Ford” (Idem: 68). Esse era o resultado de uma política perspicaz. Enquanto Ford se mantivesse apenas no nicho do carro popular, com o notório modelo T, seria invencível no seu próprio terreno. Ao atacar uma fatia do mercado inexplorada, com modelos acima da faixa do popular, Willys assumia a ponta das vendas de um carro cuja demanda se mostrou favoravelmente crescente. No *boom* provocado pela I Guerra Mundial, sua produção triplicaria, o que possibilitou o barateamento dos preços dos Overlands, assumindo então a segunda colocação no *ranking* da indústria automotiva

americana. Bom para Willys, ruim para General Motors, que caía para a terceira posição (uma situação que jamais se repetiria).

Com o crescimento de sua firma, John Willys passava a se preocupar com o problema da mão de obra. Em 1919, ele queria criar uma “comunidade de interesses” entre patrão e empregado. Assim, em janeiro desse ano a companhia introduziu um plano de participação dos trabalhadores nos seus lucros baseado no tempo de serviço do operário com o intuito imediato de diminuir a rotatividade no emprego. Seu objetivo estratégico, no entanto, queria muito mais, sendo o de “criar entre os homens o sentimento de estarem trabalhando *com* a companhia no lugar de *para* ela”.⁵²

Apesar dessas intenções, segundo Kennedy (1971: 105), data desse mesmo ano uma “tentativa prematura” de reduzir os salários ao nível anterior a 1914. O resultado foi uma greve que “o imobilizou por vários meses e diminuiu tanto a produção quanto o lucro”.⁵³ Mais além, em 1929, Toledo já podia ser considerada uma área “onde os trabalhadores eram excepcionalmente voltados para o sindicato” (Idem: 268).

Willys Overland, nos seus primeiros anos de existência, aproveitando-se do aquecimento do mercado provocado pela vigência da I Guerra Mundial, lograva jogar o jogo com resultados notáveis. Registra Fridenson (1977: 102) que “outras firmas automobilísticas”, além da Ford, ensaiavam “experimentos em direção à linha de montagem móvel após 1910”, a saber, Buick e Willys Overland. Ela se fazia incluir, com destaque, entre o grupo que sobrevivia às novidades apresentadas por Henry Ford, novas que haviam apresentado aos adversários a linha de montagem, o carro de baixo preço fabricado em grandes quantidades, uma escala industrial

(52) Cf. Schipper, J. Edward. “Willys profit sharing plan on 50-50 basis”. In: *Automotive industries*, n.º 40, 1919: 944 (citado em Gartman, 1986: 213, g.m.).

(53) Sobre essa greve, ver McMurray (1965).

desconhecida na época, a racionalização do processo de trabalho e a jornada de trabalho bem remunerada (a famosa *five dollar day*).

Em torno de 1917, “Willys, Dodge e Chevrolet produziam, cada uma, 100 mil viaturas por ano”, fato possível porque “tiveram de, pouco a pouco, recorrer às técnicas de produção criadas por Ford, em particular o trabalho na linha de montagem” (Fridenson, 1977: 120).

Durante os anos de 1920 e 1921, seus planos de expansão, todavia, seriam contidos pelos limites de crédito impostos por bancos credores e por problemas administrativos. Assim, a recém-construída planta de New Jersey não seria, aparentemente, utilizada. A partir de 1922, porém, Willys Overland demonstraria sua capacidade de recuperação participando, agressivamente, da disputa de corte nos preços dos carros, logrando, apesar disso, manter-se apenas nas posições finais do rol das “dez grandes” (atrás de Dodge, Chrysler - que partia para a conquista de um posto entre as “três grandes” - e das futuras quatro “independentes líderes”)

Em 1924 e 1925, as marcas “independentes” tiveram um dos melhores desempenhos de sua história, assegurando uma fatia de 28% dos carros de passageiros do mercado americano no primeiro ano e duplicando a soma de seus lucros no segundo (um crescimento de aproximadamente US\$ 68 milhões para aproximadamente US\$ 135 milhões). O dado generoso dessa conjuntura era que, entre as “dez grandes”, “um aumento no resultado de um produtor não era acompanhado por um decréscimo no resultado de seus competidores” (Kennedy, 1971: 177)⁵⁴ E, mais ainda, parecia que o mercado encontrara um certo equilíbrio dentro de sua tendência de oligopolização. “Ford não tinha mais a vantagem exclusiva de suas técnicas de produção”, aponta Fridenson (1977: 134), “um a um, seus concorrentes as tinham

(54) Isso não significou o fim das “mortalidades” dos fabricantes de autos. Kennedy (1971: 168) anota que “só 61 exibidores, contra 73 do ano anterior, estavam em condições de se fazer presentes ao salão de 1925”.

adotado depois de 1915”. Hudson, em 1926, gastava menos tempo para montar suas viaturas do que no tempo máximo da produção industrial moderna da época, a unidade Highland Park de Ford Motors Company (Detroit). Ao mesmo tempo, “Chevrolet, Buick, Dodge, Overland eram tão eficientes quanto Ford” (Idem, ibidem).

Mas Willys jamais compartilharia desse bom desempenho da indústria automotiva de novo. A partir de 1926 seus lucros sofreram vertiginosa depressão, caindo de US\$ 11,422 milhões para US\$ 1,819 milhão. Sua nova linha de modelos, composta pelo Whippet, apesar do caráter ainda mais agressivo na política de redução dos preços, responsável por “novas elevações nos resultados” (Kennedy, 1971: 200) da companhia, não conseguiu melhorar seus ganhos. Ao contrário, o baixo preço do produto, aliado a problemas de ordem administrativa, reprimiu demais o lucro por unidade de mercadoria, comprometendo sua saúde financeira. Assim, desde 1929, a firma mal suportava seus “déficits mortais”, assistindo, nesse ano, uma queda nos seus índices de produção de 257 mil veículos para os 26 mil de 1932. Quando John North Willys veio a falecer em 1935, sua produção estava abaixo de dez mil unidades anuais (Idem: 244, 272). Tal agonia, porém, não era uma exceção no panorama da indústria de autos. Agarrando-se desesperadamente à retaguarda das “independentes líderes” (Nash, Studebaker, Hudson e Packard), que também enfrentavam as dificuldades da diminuição de sua participação no mercado, Willys conseguiria subsistir ao desaparecimento de outros fabricantes ao seu redor, encontrando na deflagração da II Grande Guerra a sua tábua de salvação para os anos 50

Do Jeep ao Jipe

As proporções industriais do conflito mundial exigiam o fim definitivo do uso da tração animal no transporte de carga. Preocupado com essa questão, o Exército norte-americano abriu concorrência encomendando a 11 montadoras a entrega do protótipo de uma viatura capaz de carregar peso, homens em armas e, não raramente, capaz de abrir seu próprio caminho na

areia, na terra ou na lama. Em setembro de 1940, o engenheiro Karl Probst, da American Bantam Car Company (antiga Austin), entregava seus planos. Ford e Willys, entretanto, tiveram acesso aos testes do projeto de Probst. Assim, em novembro, também entregavam suas propostas ao Exército, recebendo, cada uma, pedido de 1,5 mil viaturas. Eleita a Willys em julho de 1941, esta recebia a encomenda da produção em massa que, ao fim da guerra, remontou ao número de 600 mil exemplares. Ford entrou com uma produção marginal do novo carro, reservando-se o essencial a Willys. Essa é a origem de um veículo que até hoje pode ser visto em uso no Brasil, o Jeep, nome pelo qual se unia a pronúncia, em língua inglesa, das duas letras iniciais das palavras que sintetizavam o seu fim: *general purpose* (propósito geral) ⁵⁵

Derrotadas as tropas do Eixo, o “legendário” Jeep, que “havia apresentado ao mundo a tração nas quatro rodas” (Sedgwick, 1979: 213), teria de servir aos tempos de paz. Diante da forte demanda de um mercado que durante anos ficou sem receber os lançamentos da indústria, o pós-guerra significou uma real possibilidade de retomada da produção por parte das marcas “independentes”, que haviam amargado, antes da guerra, a divisão de uma restrita faixa de 10% da preferência dos consumidores

Segundo Edwards (1965: 13), as marcas “independentes líderes” dispunham das melhores condições para responder “a enorme demanda do pós-guerra por novos automóveis” de modo muito mais rápido que as “três grandes”. Por sua vez, Willys Overland tinha no Jeep seu único trunfo, e ela apostou nele ao elaborar uma linha de veículos que o Brasil viria a conhecer em sua quase totalidade: a Rural Willys, a Pick Up Willys e um outro utilitário, semelhante, na sua concepção, com a Kombi da Volkswagen brasileira. Kaiser Frazer, o fabricante novato do ramo de autos, atingia, em 1948, o patamar de 166 mil unidades vendidas (White, 1961: 177) ou

(55) Esse era também o objetivo evidenciado pelo projeto de Porsche para a Volkswagen da Alemanha nazista, o popular “fusca”. Informações retiradas de *Globo rural*, n.º 90, 1993

181,809 mil (Edwards, 1961: 190). Já no ano posterior, porém, a produção declinaria acentuadamente.

Em 1953, o quadro auspicioso do pós-guerra mudaria de maneira drástica. Ao contrário das “três grandes”, que haviam solucionado seus problemas operacionais, as marcas “independentes” experimentaram uma deterioração súbita no desempenho de seus balanços.⁵⁶ Kaiser Frazer daria o sinal da saída para tentar superar essa situação: a fusão das marcas “independentes”. Embora desgastado com o ramo automotivo (Kaiser declarara a imprensa em 1951 que sua firma Kaiser Frazer era “a aposta mais espinhosa que nós jamais tentamos”),⁵⁷ em 23 de março de 1953 acordava-se a compra da Willys Overland Motors Incorporated por US\$ 62,3 milhões. “Será a maior fusão da indústria automobilística e fará de Kaiser Frazer o quarto maior fabricante de carros do mundo”,⁵⁸ posição que foi suplantada em maio de 1954, por Nash e Hudson, quando se fundiram para formar a American Motors (em junho de 1954, seria a vez da fusão de Studebaker e Packard).

Depois de suportar cinco anos no vermelho, Kaiser se retiraria, em 1955, do mercado americano de viaturas de passeio com o pífio índice de produção de 1.021 mil viaturas no seu último ano de exercício. Nesse mesmo ano, começavam na Argentina as operações da Industrias Kaiser Argentina (IKA) que nada mais era do que a transplantação da planta norte-americana para a cidade de Córdoba. De sua parte, Willys, no ano anterior à fusão com Kaiser,

(56) Para maiores informações, cf. Edwards (1961).

(57) In: *Fortune*, XLIV, jul. 1951. Citado em Edwards (1965: 7).

O milionário Henry Kaiser - provável autor da máxima “problemas são apenas oportunidades em vestes de trabalho” (citada em diálogo entre o senador Ferguson e Tucker, cf. *Tucker, a man and his dream*) - tinha motivos para preocupações pois Kaiser Frazer Corporation parece ter sido “seu único verdadeiro fracasso”, “uma firma que ele fundou em 1945 com John Frazer” (In: *Facts on file*, vol. XXVII, 1967: 384). O grupo Kaiser Industries era um grande conglomerado industrial, atuando, ao menos, na área da construção naval e civil e no setor de alumínio. Sobre a experiência empresarial com a Kaiser Frazer, ver Smith (1950).

(58) In: *Facts on file*, vol. XIII, 1953: 94.

1952, atingia o pico de 35,954 mil carros vendidos e apresentava ao público sua mais recente novidade o Aero Willys, sua última - e frustrada - tentativa de voltar ao setor de carros de passeio nos EUA. Quando, em 1954, um motor mais potente foi instalado no Aero, "já era tarde demais: vieram a ser construídos apenas 2 mil exemplares" (Langworth & Poole, s.d.: 316). Assim, em 1955 ela experimentava o fracasso do seu lançamento com o fraco total de 4,778 mil veículos vendidos (Edwards, 1961: 190), retirando-se também em direção ao sul do continente. Um ano depois, por meio da Willys Overland do Brasil (WOB), já apresentava seus projetos de instalação no Brasil ao presidente JK, adquirindo novo endereço fabril em Taboão, bairro semi-rural do município de São Bernardo do Campo (Brasil), onde viria a produzir, inicialmente, o Jipe e a ressuscitar o natimorto Aero.

Através da Kaiser Jeep Corporation, que substituiu Willys Motors Inc. em março de 1963, o grupo Kaiser Industries permaneceu residualmente ativo em sua terra natal até sua desistência final da produção do Jeep em 1969, quando American Motors comprou as instalações fabris e os direitos da marca (White, 1961: 178). Hoje, 1994, o projeto do velho Jeep Willys ainda serve de base para o modelo do Jeep Wrangler da Chrysler, que terminou por adquirir a American Motors, ainda sobrevivendo o forte de sua identidade como carro: seu desenho (reestilizado) e sua característica robustez.

Além da maquinaria e dos equipamentos, tanto IKA quanto WOB se nutririam dos quadro executivos e gerenciais norte-americanos empregados na maior indústria automobilística do mundo. Eles levaram para Brasil e Argentina uma cultura e experiência empresariais que haviam vivido a difícil e pioneira mutação da fabricação de autos de um estágio artesanal para uma escala industrial, desqualificando a mão de obra operária. Para isso, eles precisaram montar um sistema de uso dessa mão de obra (que busco nomear como sistema auto de dominação). Um de seus aspectos básicos era o fato de não só pagar salários mais altos para permitir o consumo de seus produtos por parte de seus funcionários mas também o de garantir que esses salários altos se convertessem em mercadoria, tarefa pela qual todo um sistema hierárquico seria responsável pela

consumação da força de trabalho. Em função desse modo de organizar o processo de trabalho, foi preciso perseguir um clima de espírito de empresa mas também armar-se para o enfrentamento de fortes movimentos grevistas que pontuaram, desde logo, a história do automóvel na América.

Willys já conhecia bem a euforia do pico das vendas e a depressão do acúmulo de estoques e, neste caso, quais remédios amargos adotar. Também dominava um saber, além do segredo de fabricar carros, que ninguém no Brasil poderia ensinar-lhe, qual seja, o de lidar com os operários. Habilmente, ela apresentou as cartas que tinha na mão como se tirasse um coelho da cartola. No Brasil, quase tudo era novidade: desde a semana inglesa, isto é, trabalho apenas nos dias úteis até, de fato, a Comissão de Relações no Trabalho, um organismo de representação dos trabalhadores que ela viria a implantar em janeiro de 1963. Isso significa, entretanto, antecipar o tempo quando ainda devemos tratar do segundo governo Vargas e da eleição de Juscelino Kubitschek para presidente da República e, mais particularmente, da sua política de queima de etapas da industrialização. os “50 anos em 5”

O namoro de Kaiser com Brasil

“O prefeito de Nova Orleans, Lesseps S. Morrison, recebido em audiência pelo presidente Vargas, disse que o Rio de Janeiro continuava sendo, apesar de certo pessimismo que encontrou entre alguns cariocas, uma das mais agradáveis e seguramente a mais bela cidade do mundo.

Morrison, que visitava o Rio pela terceira vez, acompanhava Henry Kaiser, considerado um dos reis da indústria automobilística americana.

Kaiser assegurou, na audiência com o presidente da República, estar sua empresa em condições de transportar para o Brasil uma fábrica com capacidade de produção anual de 50 mil automóveis destinados ao mercado interno e à exportação.

Estavam também presentes à audiência o ministro Oswaldo Aranha, o embaixador americano James Kemper e o senhor Herbert Moses.

Quando os americanos saíram da entrevista, Kaiser comentou no carro que os levou do Paíácio do Catete para o hotel Copacabana Palace, que pelas fotos de Vargas que vira nos Estados Unidos, sempre sorridente com um

charuto na mão, imaginava que ele fosse uma pessoa alegre e bonachona; surpreendera-se com o aspecto melancólico e sorumbático do presidente. 'Ele deve estar doente', disse o embaixador Kemper, que também notara a tristeza de Vargas. 'É a única explicação para o seu abatimento'. Morrison aventou a hipótese, logo aceita por todos, de que o presidente talvez estivesse com o mesmo vírus de influenza que o contagiara ao chegar ao Brasil. 'Foi muito gentil da parte dele nos receber nessas condições'".⁵⁹

Este foi um encontro de imagens invertidas. Henry Kaiser era um eclipsado rei da indústria automobilística ansioso por reverter os prejuízos que suas duas firmas de autos lhe davam anualmente e o presidente era um pálido testemunho do seu material de relações diplomáticas, um homem que um dia havia sido todo poderoso.

A visita do rei posto ao Brasil espelhava uma situação ao mesmo tempo peculiar e geral. O esboço de uma política de apoio e estímulo à implantação da indústria automobilística no Brasil - elaborado pela Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis no *Plano nacional de estímulo à produção da indústria de autopeças e à implantação gradativa da indústria automobilística* (de outubro de 1952) - sinalizava com restrições às importações, protecionismo do mercado interno e com um projeto industrializante de três etapas, definindo, hierarquicamente, o desenvolvimento do setor de autopeças, de veículos de cargas e utilitários e, por fim, das viaturas de passeio.

Resultado dessas medidas e diretrizes, a estatal Fábrica Nacional de Motores (em acordo com Isotta Fraschini primeiro e Alfa Romeo posteriormente),⁶⁰ Willys Overland do Brasil, Volkswagen do Brasil, Mercedes Benz do Brasil, respectivamente em 1951, 1952, 1953 (Volks e Mercedes), compunham, juntamente com Ford Motors Company, General Motors, International Harvester e Vemag (que se relacionara com Studebaker primeiro e Scania Vabis depois) - aqui instaladas, respectivamente, já em 1919, 1924, 1926 e 1946 - o parque automotivo brasileiro,

(59) In: Fonseca, Rubem. *Agosto*. SP. Companhia das Letras, 1993: 274.

(60) Sobre a FNM (conhecida como "fenem"), cf. Ramalho (1989)

sendo responsáveis ou pela importação ou pela simples junção dos componentes e peças importados dos veículos CKD (*completely knocked down*), que chegavam completamente desmontados.

Mas como em terra de cego que tem um olho é rei, Henry Kaiser podia vir aqui com dois trunfos nas mãos: Kaiser Frazer e Willys Motors assegurando totais condições de transplantação de uma delas para o Brasil. Em sua segunda visita (outubro de 1954), um cartucho já estava comprometido (IKA), mas ele o utilizava como exemplo para o Brasil. Em nova audiência, Kaiser visitou o presidente Café Filho para posteriormente declarar à imprensa que

“continuava estudando o projeto de uma grande fábrica, no Brasil, para produzir 50.000 veículos ao anos e que havia concluído, com o governo argentino, acordo para a instalação de uma empresa mista (...) para a produção de carros”.

Novas gestões seriam feitas depois pela “alta direção” da Willys americana. Ela, “que supunha realizar em cinco anos 50% do veículo”.

“visitando, porém, o Brasil e suas indústrias de peças e acessórios, (...) chegou à conclusão de que é possível alcançar o veículo com 90% de peças nacionais em dois anos apenas”.⁶¹

A virtude do grupo Kaiser, todavia, era o reverso de sua debilidade em seu país de origem, mas isso, por enquanto, não seria sentido contundentemente. Sua insistente disposição em se instalar aqui traduzia o silêncio das máquinas em Toledo. O parque fabril norte-americano, apesar do relativo envelhecimento do jipe e da linha dele derivada, e do malogro do Aero, estava apto a se instalar no Brasil para assumir a dianteira do ramo automotivo nacional, garantindo sua

(61) In: Gattás (1981, 226, 198). Ramiz Gattás integrou a Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis no segundo governo Vargas e a Diretoria do Sindicato da Indústria de Peças para Automóveis e Similares (atual Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores, Sindipeças) entre 1951 e 1966, vivenciando, portanto, como dirigente empresarial toda a fase de implantação e consolidação da indústria automobilística. Seu livro, *A indústria automobilística e a segunda revolução industrial no Brasil*, busca recuperar a memória de uma indústria que rompeu, conforme se lê na sua contracapa, com “tabus seculares” pelos quais um “país subdesenvolvido” devia “permanecer subdesenvolvido”.

operacionalidade durante um bom tempo, principalmente se a concorrência das outras marcas não se mostrasse agressiva, adiando, enquanto isso, a necessidade dos vultosos investimentos necessários para enfrentar a eventual força de seus concorrentes, dinheiro que Kaiser Industries talvez possuísse, embora não fosse sabido se seria invertido em uma aposta já considerada “espinhosa”.

Assim, ao mesmo tempo que GM e Ford se voltavam para seus negócios na Europa e que Chrysler e American Motors encontravam dificuldades no setor doméstico (Guimarães, 1980: 785), a lanterninha da indústria automobilística americana transferia, literalmente, quase todo seu potencial produtivo para Argentina e Brasil,⁶² dispondo-se a explorar um incipiente mercado subordinado (*following market*) que, por isso mesmo, não era - ainda - alvo de forte atenção das “três grandes”

Era uma relação de troca: os americanos entravam com máquinas, quadros gerenciais e técnicos e *know-how* enquanto que o Brasil respondia com entusiasmo, estímulos para sua instalação, um mercado protegido e isenções fiscais. Evidentemente, ambos lucrariam com o desenvolvimento econômico. WOB e IKA não queriam expandir, isto é, adicionar novos mercados aos já existentes, mas encontrar um lugar onde pudessem retomar a produção sem a asfíxiante presença das “três grandes”. O Brasil, por sua vez, precisava industrializar-se.

Aqui chegando, as empresas encontrariam um país sem nenhuma tradição no ramo de autos e dotado de precária estrutura rodoviária. Seria preciso o ardor de desbravadores. O quadro pintado por Henry Ford nos idos de 1920, não obstante a evolução tecnológica, permanecia relativamente atual fora do eixo das grandes capitais do país. Décadas após, diante do

(62) Jenkins (1987: 75) refere-se a WOB e IKA como o “exemplo mais extremo” de uso de equipamento de segunda mão num sistema de técnicas produtivas menos mecanizadas. Ao comparar suas “características tecnológicas”, Form (1976: 95) afirma que “IKA produzia vários modelos de carros e caminhões, mas não era tão automatizada nem tão mecanizada quanto Olds ou Fiat” cujas plantas, respectivamente se situavam em Lansing (Michigan) e Turim.

início do declínio da rede ferroviária, das longas distâncias, da crescente opção pelo transporte de carga por caminhões e das más condições de ruas e estradas, Ford talvez tenha realmente vaticinado quando escreveu em *Os princípios da prosperidade* que:

“embora grande parte do Brasil só se possa utilizar o automóvel durante seis meses - uma vez que, nos demais meses do ano, os caminhos se acham em tão más condições que nenhum carro consegue percorrê-los - o automóvel está destinado a fazer do Brasil uma grande nação”.⁶³

Essa foi a imagem exaustivamente explorada para a popularização do modelo Jipe Willys Universal, uma viatura resistente, de baixo custo, versátil e que já vinha sendo aprontada aqui como CKD desde fevereiro de 1954 quando foi “instalada a primeira linha de montagem”,⁶⁴ já situada onde hoje está a Ford São Bernardo do Campo.

Quando Kaiser visitava Vargas em companhia do ministro da Fazenda Oswaldo Aranha, mais do que relações internacionais estavam em jogo. Aranha havia sido, em 1946, sócio fundador da Gastal S.A.⁶⁵ empresa representante de Willys Motors na Guanabara responsável pelo abastecimento do estado carioca e fluminense, do Espírito Santo e de parte de Minas Gerais. No ano anterior à compra de Willys por Kaiser (1952), a Gastal se juntara a outros 11 distribuidores Willys independentes para criar a Willys Overland do Brasil. Seus principais integrantes eram a Agromotor, responsável pelo abastecimento de São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Triângulo Mineiro, a Transparaná e Figueiras, que cobriam o mercado da região sul e, por fim, Tabacaleira e J.Macedo, respondendo pelos estados da Bahia e Ceará.

Nas palavras de um dos seus mais antigos funcionários, contratado um mês após sua criação, Rio de Janeiro e São Paulo seriam seus dois principais sócios:

(63) Citado em Gattás, (1981: 39)

(64) WOB. *Relatório de diretoria*. In: Diário Oficial da Guanabara. P.I. 29.3.61

(65) Cf. Cpdoc. *Guia dos arquivos Cpdoc*. RJ. Editora FGV. 1985: 62.

“o Brasil vinha sempre com problemas cambiais, o que dificultava a importação dos veículos montados. O governo, então, passou a exigir que os veículos incorporassem alguns poucos componentes já fabricados no Brasil, como era o caso de pneus, baterias, chicotes e mais alguns pequenos itens. Já havia a indicação de que num futuro não muito distante iria ser muito difícil se fazer a importação de veículos montados. Assim, os 11 distribuidores da Willys Motors, que importavam o jipe montado, se uniram e constituíram a WOB que teria a finalidade de importar os jipes desmontados, adicionar os componentes nacionais já possíveis de adquirir aqui, montá-los e vendê-los aos distribuidores para que estes fizessem a sua venda ao público. Além dos 11 distribuidores independentes, a Willys Motors também se tornou sócia da WOB com uma participação minoritária e mais algumas pessoas amigas dos distribuidores que, convidadas, vieram também a participar da empresa como acionistas. Mas os dois maiores distribuidores, Agromotor e Gestal, tinham mais da metade do capital e, portanto, juntos controlavam a empresa. Esta era a estrutura original da Willys Overland”.⁶⁶

Assim a recém-fundada empresa tinha, desde o seu início, os dois trunfos imprescindíveis para se expandir caso quisesse: trânsito com o poder político (família Aranha) e intimidade com o setor financeiro (a família Quartim Barbosa, além da Agromotor, era dona do Banco do Comércio e Indústria de São Paulo). Com a desistência do grupo Kaiser em se manter ativo no setor automotivo americano e com os rumos que o Brasil ensaiava tomar com a política industrial de Vargas, todo aquele capital imobilizado em Toledo poderia voltar a ser explorado. Sua ociosidade, testemunho de seu malogro, representava sua total disponibilidade e, para o Brasil, isso significaria, mais a frente, em momentos de entusiasmo, “emancipação econômica” e “sair do subdesenvolvimento sem cair na dependência econômica ou tecnológica”.⁶⁷ Assim, ante

(66) Entrevista de Gilberto Diniz, concedida ao autor 2.5.94

(67) A primeira expressão é parte do discurso de Lúcio Meira, coordenador do Geia, durante a posse de nova diretoria do Sindipeças presidida por Ramiz Gattás, de 18 de maio de 1962. A segunda citação seria o “lema do Geia” (cf. Gattás, 1981: 203, 346). É provável que nenhum documento do Geia, trouxesse tal lema por escrito pois ele era muito mais oficioso que oficial, sendo usado a gosto em declarações à imprensa e discursos em solenidades. Seu eco se fez sentir inclusive na obra de Heitor Ferreira Lima (1960: 23-24) que, ao escrever sobre o período 1955-60, afirmou estar o Brasil “transpondo a linha divisória de país subdesenvolvido” em direção a “uma categoria mais elevada” cujo próximo degrau seria o emparelhamento com os “países adiantados”.

os primeiros acenos de diálogo, os americanos já tinham condições excepcionais (para os padrões nacionais) de responder com pronta entrega, acelerando o estreitamento das relações e assumindo a ponta da industrialização.

Quem não estava preparado, ainda, era o Brasil. O “melancólico” presidente, mais do que acometido pela influenza, encontrava-se acossado no Palácio do Catete; era ele olhar para fora de sua residência oficial e ver o país dividido entre o pai dos pobres e os ricos distantes de sua mãe. O presidente já não tinha forças para capitanear esse processo que, aliás, encontrava, e encontraria, forte e renhida oposição entre renomados economistas, políticos e empresários brasileiros.

Tempos de pioneirismo

Vitorioso no pleito, mas ainda não empossado, o presidente eleito Juscelino Kubitschek, dava início a uma série de solenidades ao comparecer a Sofunge para fazer vaziar o ferro líquido no molde de areia do primeiro motor a diesel fabricado no Brasil. Depois da posse, realizada em 1^o de fevereiro de 1956, o presidente designaria Lúcio Meira, que havia participado da extinta Subcomissão de Jipes, Tratores, Caminhões e Automóveis, para o cargo de ministro da Viação e Obras Públicas, sinalizando que sua proposta de fabricação de 50 mil veículos em cinco anos era mais do que um ponto de plataforma eleitoral. Já no dia seguinte, constituía o Conselho de Desenvolvimento Industrial, o CDI, ao qual coube a tarefa de elaborar seu conhecido Plano de Metas, ficando a indústria automobilística contemplada com a meta 27. Em março, na abertura dos trabalhos do Congresso Nacional, era remetido pelo presidente uma mensagem sobre seus planos de governo onde se podia ler que “a decisão governamental em pugnar pela implantação da indústria automobilística a curto prazo é firme e definitiva”.

A opção de JK pelo desenvolvimento econômico encontrava no “monetarismo”, política econômica adotada no governo Café Filho (1954-1955) pelos ministros da Fazenda

Eugênio Gudín e Octávio Gouvêa de Bulhões, seu principal oponente. Este rezava que era necessário dar suporte a um plano de estabilização monetária para conter a inflação, vindo na indústria automobilística uma ameaça séria ao mesmo plano. Tendo debates entre “monetaristas” e “desenvolvimentistas” ocorrido sob o patrocínio do governo, o novo presidente, ao ser interpelado por um adepto do “monetarismo”, teria dito que “concordo com o plano [de estabilização], sob a condição de que encontrem um meio de atacar a inflação sem que detenham o desenvolvimento”. Quatro anos depois, defronte a não contenção da inflação, Lúcio Meira, o “tocador de metas”, foi além do presidente, defendendo o “desenvolvimento apesar da inflação”.⁶⁸

Se a inflação era um custo endêmico ao modelo adotado, essa talvez possa ser uma questão acadêmica, mas a verdade é que depois de implantada a indústria no governo JK, a inflação, ao lado do inegável crescimento econômico, tinha aumentado, e era uma pesada herança a ser administrada pelos seus sucessores.

Definindo-se desde logo, o governo criou o Geia (Grupo Executivo da Indústria Automobilística) em junho de 1956, aprovando proposta de um grupo de trabalho constituído pelo CDI. No mês seguinte, foi baixado um conjunto de três decretos que normatizavam a produção de caminhões, jipes e utilitários. Agência estatal encarregada de negociar a vinda das empresas estrangeiras, o Geia aprovou um total 30 projetos apresentados por 18 empresas interessadas.⁶⁹ Desse total, sete se retiraram, verificando-se, entre elas, a desistência da Chrysler que, em parceria com Willys Overland, pretendia produzir o Plymouth Savoy (carro de passeio) e

(68) In: Gattás (1981: 189, 193).

(69) Desde o grupo de trabalho que o concebeu, o Geia deveria ser dotado de “capacidade de negociar com os proponentes de projetos automobilísticos” os “índices de mínimos de realizações industriais (...) exigíveis em troca de benefícios dispensáveis”. Ver CDI. *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. RJ, 1956: 30.

a NSU, que apresentara a proposta de fabricação do popular Prinz.⁷⁰ Evidência reveladora de seu interesse imediato no Brasil, o senso de oportunidade do primeiro presidente da WOB, ex-presidente da Willys Overland Export Corporation e ex-vice presidente da Willys Motors Inc., Hickman Price Jr., vislumbrou rapidamente dois projetos respectivamente substitutivos: o Aero Willys no lugar do Plymouth e o popular Dauphine, no do Prinz, que seria aprontado em conjunto com Régie Nationale des Usines Renault (sendo este último concebido também como resposta à aprovação do projeto da Volkswagen de produção de um sedã, o “fusca”, como depois ficou conhecido).⁷¹

O reconhecimento da disponibilidade, ou seja, do potencial da Willys já era feito pelos próprios agentes encarregados da elaboração do plano de implantação da indústria automotiva. O grupo de trabalho criado pelo CDI com a tarefa de elaborar as primeiras diretrizes oficiais para a implantação da indústria automobilística, em seu relatório à Presidência da República, afirmava que, no tocante aos índices de produção,

“para o caso dos *jeeps*, os valores atingíveis inicialmente são mais elevados, face a resoluções já assentadas por um fabricante de notória reputação no exterior”⁷²

Apresentando o intuito de evitar a formação de oligopólios, o Geia apreciava não só o número de empresas envolvidas como também suas diferentes nacionalidades. WOB, International Harvester, Ford e GM eram americanas. Auto Union, Volkswagen e Mercedes vinham da Alemanha. Scania era sueca. Simca, francesa, Alfa Romeo, italiana e Toyota, japonesa. Porém, de um lado, a não existência de veto à fusão de uma empresa com outra permitia a

(70) In: Conselho do Desenvolvimento, *Programa de metas*. RJ, 1958: 318-322.

(71) Cf. Latini, Sydney, *Indústria automobilística. Conferência ministrada na X Semana de Estudos dos Problemas Minero Metalúrgicos do Brasil* (SP, 6.7.5.1958). RJ, Geia, s.d.: 2. Conforme, também, entrevista de Sydney Latini concedida ao autor em 29.7.94.

(72) In: CDI, *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. RJ, 1956: 29

concentração oligopólica, fato que viria a acontecer mais tarde. De outro, a não permissão de entrada de outras marcas com os mesmos benefícios e estímulos já concedidos criava para empresas como Willys, Vemag e Simca um horizonte de relativa estabilidade à medida que as grandes marcas presentes (com exceção da Volks), inicialmente, não buscaram competir na faixa de maior quantidade de vendas, o setor de veículos de passageiros. As grandes, apresentando projetos mais tímidos, geralmente relativos a caminhões e utilitários, haviam entendido o recado do representante do Geia, o engenheiro Eros Orosco, que, ao dirigir-se aos eventuais candidatos signatários de projetos, alertava:

“os recursos, na forma de estímulos, são escassos, pois não desejamos crescer na base de endividamentos externos. Podemos representá-lo por um só queijo com algumas fatias. Quem chegar primeiro (...), levará sua fatia. Quem se atrasar não encontrará mais fatias, e não haverá mais queijos”⁷³

A perdurar essa situação, o grupo Kaiser seguia atingindo seus objetivos. Ao lançar o Dauphine (1959), cuja vendas jamais superaram a produção do Volkswagen Sedã (o “fusca”), a Rural (1959), o Aero e a Pick Up (1960), complementando o Jeep, Willys assumiu a dianteira da indústria automobilística entre 1957 e 1960, perdendo-a em 1961 para Volks, retomando-a em 1962, perdendo por pouco de novo para Volks em 1963 (aproximadamente 2 mil unidades) e perdendo por muito para a mesma VW a partir de 1964 (aproximadamente 10 mil unidades)⁷⁴. A grande diferença residiu na batalha do popular. Tanto Dauphine como suas posteriores evoluções - Gordini e Teimoso - não conseguiram fazer frente ao êxito do Sedã da VW, seu concorrente direto. Se não fosse por isso, Willys alcançaria o predomínio durante todos os anos citados uma vez que sua linha era mais completa que a da Volks e mais consumida que a

(73) In: Gattás (1981: 207).

(74) Cf. Anfavea, *Indústria automobilística brasileira*. SP, 1966: 33. Ver também Automobile Manufacturers Association, *1966 world motor vehicle data*. Detroit, 1967: 77.

da Vemag, o terceiro maior produtor do ramo, que também tinha uma gama de produtos bastante variada.

Até 1960, porém, ela conseguiu o que queria: ser a marca pioneira e, portanto, ser também a marca mais vendida, repetindo um sucesso que só conhecera durante o *boom* da I Guerra Mundial. Mas mesmo antes que todos esses números se concretizassem, o deputado federal Bilac Pinto apresentava um polêmico projeto de lei, rejeitado no Senado em abril de 1957, que propunha a facilitação da importação de viaturas de passageiros. Em declaração à imprensa, o deputado, suportando interesses não revelados ou simplesmente especulando, dizia que “favorece o monopólio a política do governo”, pois ela teria estabelecido

“normas que acabarão por transformar a única fábrica particular existente no Brasil, a Willys Overland, num autêntico monopólio”.⁷⁵

Preocupado ou não com o possível vulto que Willys podia assumir, um arriscado prognóstico para quem conhecia sua história, o que Bilac Pinto usava como pretexto era, de fato, o melhor exemplo, para a época, de maior empresa automobilística brasileira.

Foi exatamente isto o que *Time*, de 14 de dezembro de 1959, reportou aos seus leitores numa matéria sobre o “maior fabricante de carros da América do Sul”, chamando a atenção para as opiniões do presidente Price: “Willys do Brasil não é uma empresa americana, ela é brasileira”. Este conteúdo nacional vinha, explicava *Time*, do “tipo de investimento estrangeiro que mais cresce na América Latina”,

“a *joint venture* combinando habilidades e capital de fora com capital e conhecimento dos mercados locais por parte de cidadãos locais”.

Ao largar na frente Willys demonstrava uma agilidade particular mas a verdade é que, entre 1957 e 1962, todos cresceriam muito. Ninguém que havia chegado aqui estava interessado em perder tempo pois havia todo um esquema de contrapartidas e prazos,

(75) In: *O Estado de S.Paulo*, 19.8.56.

estabelecido com o Geia, cujo descumprimento significava prejuízo numa hora em que nosso *following market* encontrava se pronto para expandir em rápidas e interessantes proporções.

O “milagre” desenvolvimentista: a queima de etapas

Se Willys em especial tinha um tempo limitado para desativar uma bomba (a concorrência das grandes marcas) cujo dispositivo ela havia conseguido retardar ao transplantar sua unidade de Toledo para São Bernardo, todas as outras empresas, além do governo, também tinham pressa para realizar o lema do desenvolvimentismo do “presidente bossa nova”, isto é, “queimar etapas” e realizar “50 anos em cinco”

Nesse sentido, creio que um outro “milagre” foi operado na perseguição desse objetivo com a obtenção de taxas de crescimento industrial sem paralelo na história brasileira de então (taxas que, até hoje, permanecem desafiadoras, como uma façanha de difícil empreendimento). O Brasil iria crescer como nunca, seria tomado por um inebriante otimismo, hoje rememorado como o tempo dos “anos dourados”, e muitos fatos ou fenômenos culturais seriam marcados pelo signo vitória da vitória, do “novo” ou da “modernidade”

Quando o governo Kubitschek falava em 50 anos em cinco era porque sabia, mineiramente, dos limites e riscos do calendário eleitoral. O prazo disponível para manejar soberanamente sobre um complicado equilíbrio de forças políticas era seu próprio tempo de mandato. Era preciso assegurar a definitiva implantação da indústria automotriz antes de passar a faixa presidencial a um sucessor eventualmente “monetarista”, ou seja, antiindustrialista, que poderia prejudicar a meta 27 se ela já não fosse uma realidade irreversível. De outro lado, Kubitschek tinha uma carreira política para zelar e, ante a impossibilidade legal de reeleição, a meta 27, findada sob seu governo, seria vinculada unicamente à sua pessoa e administração. Por fim, não se pode esquecer a inflação, fator importante para alavancar seu programa

“desenvolvimentista”, cujo crescimento poderia tornar ainda mais delicada a fase de implantação, colocando, portanto, limites de tempo ao planejamento elaborado pelo Estado.

Para assegurar o alcance desse objetivo, o Geia acordou com as empresas proponentes dos projetos um esquema de contrapartidas diante do pacote de estímulos a elas oferecido. Nesse sentido, as empresas tinham que cumprir uma agenda de nacionalização das viaturas fabricadas vinculada a uma outra, de índices de produção. “Uma contrapartida das vantagens planejadas para os fabricantes de veículos deve naturalmente ser estabelecida”, advogava o relatório de um grupo de trabalho que propunha também a criação do Geia,

“exigindo-se-lhes então o cumprimento de um programa de produção em que o contingente de peças nacionais seja progressivamente crescente, com *rapidez apenas limitada pelas necessidades físicas de tempo* para a instalação dos estabelecimentos fabris” (g.m.).

“Para essa *rapidez*, muito desejável, contribuirá poderosamente a estruturação horizontal da indústria” (g.m.).⁷⁶

Esse seria um compromisso zelosamente registrado pelo empresariado:

“o programa de industrialização de veículos, além dos grandes riscos próprios a investimentos de porte, obedeceu a compromissos necessários, muito rígidos, de cumprimento em *curto tempo* de etapas certas de produção e nacionalização, responsabilizando-se direta ou indiretamente os fabricantes montadores, quer pelo sucesso da indústria auxiliar, quer, inclusive, pelo suprimento adequando de matérias primas, *formação e adestramento de mão de obra qualificada*” (g.m.)⁷⁷

Particularmente, a produção automobilística, entre 1957 e 1962, avolumar-se-ia em termos expressivos, impactantes mesmo. Ao ter sido capaz, em 1959, de ir além do triplo do seu volume original de produção (1957), e do sêxtuplo em 1962 (com referência à mesma base inicial de 1957), as empresas davam saltos notáveis tais como o de 1960 (quase 37 mil unidades a

(76) Cf. CDI. *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. RJ, 1956: 26-27.

(77) Ver Anfavea. *Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional* (SP, 1961: 88).

mais que 1959) e de 1962 (45 mil unidades a mais que 1961), perfazendo uma média anual de acréscimo produtivo de 32,13 mil unidades.

Se é verdade que pode ser alegado que triplicar, ou mesmo sextuplicar, uma quantia inicialmente pequena (no primeiro ano em que deixou de montar CKDs importados - 1957 - a indústria automotiva em seu conjunto produziu 30,542 mil veículos), novos aumentos de produção como os verificados nesse período só viriam a acontecer sob circunstâncias especiais como, efemeramente, em 1966 (devido à redução no ICMS e ao financiamento da compra de veículos oferecido pela Caixa Econômica Federal, ocorreu um incremento de mais 39 mil unidades, posteriormente anulado pelo mediocre desempenho de 1967) ou como no primeiro balanço anual do "milagre" operado pelo ministro da Fazenda Antônio Delfim Netto, ponto de partida de um novo ciclo expansionista (1968-1974).

Significativamente, o índice do número de veículos produzido por cada trabalhador empregado de 1968 era de 4,55 ao passo que em 1962 era de 4,54. É verdade que o pico da fase 1957-1962 é ligeiramente inferior ao patamar inicial da fase 1968-1974 (sendo, a partir de 1969, imediata e largamente superado), mas é interessante notar, afinal, que ante a resposta positiva do mercado, variável não existente na fase 1963-1967, fica comprovado que a capacidade das empresas em extrair mais e mais produção de seus empregados não é mecanicamente dependente do apoio de uma ditadura (embora seja claro que o "milagre" de 1968 em diante era resultado de uma íntima relação entre política e economia). Tal indústria já fizera seu pequeno grande "milagre" na primeira fase de sua implantação, quando foi capaz de crescer em cima do nada, isto é, fazer um país sem tradição no ramo sextuplicar a produção de uma mercadoria cuja fabricação a classe trabalhadora desconhecia completamente.⁷⁸ De modo semelhante, foi assim que Wilkins

(78) Dados retirados de Automobile Manufacturers Association, *1966 world motor vehicle data* (Detroit, 1967: 77); Anfavea, *Anuário estatístico 1957-1991* (SP, 1992: 81); Dieese, *Boletim do Dieese*, s.n. (SP, s.d.: 3).

& Hill (1964: 418) entenderam a herança de JK para seus sucessores: um “milagre industrial” cujo saldo - “o caos financeiro” - se fez acompanhar de uma “indústria automobilística firmemente estabelecida”.

Ao capitanear o período das “vacas gordas” (1957-1962), Willys consagrava-se como um dos cenários fundamentais para o entendimento desse período,⁷⁹ assim como Volkswagen encarnou, com seus quase 40 mil empregados, o mesmo papel para o período do bolo de poucas fatias grandes e muitas fatias pequenas.⁸⁰

Se em algum lugar pode se falar em queima de 50 anos em cinco, esse lugar é a fábrica de autos. Era ali, no sorvedouro da linha de montagem, onde toda nossa falta de tradição em produzir veículos necessitava ser revertida. A unidade fabril de Taboão foi construída rapidamente: fábrica de motores, de eixo e transmissões, uma nova estampanaria; todas elas, inauguradas com pompa e circunstância.⁸¹ em pouco tempo deram-lhe a capacidade de produzir 60 mil veículos por ano, aumentando seu plantel de funcionários de 604 (1957) para 9.127 mil empregados (1962)

O registro de um industrial do setor de autopeças, também ativo quadro empresarial, ao buscar rememorar o clima épico de pioneirismo e entusiasmo dessa época de “queima de etapas”, recorre ao clima das grandes campanhas militares. À parte seu estilo bacharelesco, podemos ver o ambiente que aguardava os trabalhadores “fizeram-se terraplanagens, fundações, estruturas, imensos prédios e ampliações”, chegaram equipamentos,

(79) Mesmo quando ocupou o segundo lugar, ou quando passou a suportar resultados insatisfatórios até 1964, Willys logrou manter sua faixa usual de mercado, aproximadamente em torno de 30%.

(80) Sobre isso, cf. Frederico (1979)

(81) A única unidade automobilística com projeto aprovado pelo Geia que não contou com a presença de Kubitschek em cerimônia de inauguração, ao que parece, foi a da Scania em São Bernardo, aonde compareceu o presidente João Goulart.

ferramentais e máquinas “que ainda não haviam cruzado o Equador”. Tratava-se de “uma total mobilização de guerra” cujo

“objetivo: vencer barreiras e produzir veículos (...) de acordo com as metas e os seus prazos; ganhar a guerra contra todas as adversidades e, nesse momento, contra o *mais implacável dos adversários: o tempo!*” (g.m.).

“O que aconteceu em cada fábrica (...) foi indescritível”, escreveu, compondo “um cenário de músculos dominando o aço das fornalhas e de cérebros domando as máquinas”. Defronte a exiguidade do tempo, era preciso multiplicá-lo: “*dois, três turnos de trabalho. Os dias emendavam-se com as noites numa movimentação frenética de homens e materiais*” (g.m.), verificando-se dentro das fábricas o

“crepitar das fornalhas, vertendo o incandescente metal; o martelar das forjas, esmagando o aço rubro; o trepidar dos compressores, alimentando o resfolegar das máquinas; o troar das prensas, amassando as chapas; os silvos das máquinas, rasgando os metais”.

Nosso informante termina por se empolgar, mas seu tom cada vez mais heróico deixa claro que uma fábrica “moderna” era um espaço onde o trabalhador contaria pouco quando contrastado à grandiosidade do momento ou, em outras palavras, quando um mercado intacto, protegido e ansioso por consumir, tinha aberta sua temporada de caça:

“em meio aos alaridos, as clarinadas do ‘avançar’ Era uma guerra diferente, que precisava ser ganha a qualquer custo () Não havia como recuar. A sorte estava lançada”

“Os sacrifícios não importavam. Atingir o alvo, a META, nas condições (...) estabelecidas (...) era o que contava”

Movida pelos postos rasos dessa companhia, surge “enorme, coleante, fantástica, a linha de montagem [que], caminhando sobre trilhos, efetuava a junção desses materiais [autopeças, insumos, equipamentos] para lançar em série (...) o veículo automotor”. Obedecendo a um “ritual frenético, sempre em crescendo, conjugando e multiplicando esforços”, “como por

encanto”, “foram surgindo das linhas de fabricação, a princípio lentos, depois numa torrente, os caminhões, os automóveis”.⁸²

Importa reter, enfim, que, ao lado da demanda reprimida, que consumia rapidamente toda produção colocada no mercado, o limite de tempo existente para a implantação, em caráter definitivo e irreversível, da empresa automotriz no Brasil, era uma meta a ser cumprida por todos, e que isso imprimiu um tom de pressa a este processo, daí originando-se um ritmo intenso de trabalho dentro das fábricas.

No interior desse acordo entre Estado e empresa estrangeira privada e capital empresarial nacional, destacava-se a “operação mão de obra”, expressão usada pelo secretário geral do Geia, Sydney Latini, para definir “o problema do treinamento da mão de obra, (...) o problema mais importante a ser enfrentado pela indústria automobilística”. Não por acaso, o tópico “obrigações e riscos dos fabricantes”, rol, elencado pela Anfavea, das responsabilidades empresariais no interior do esquema de contrapartidas, comportava, entre outros itens, a

“necessidade de formação de sua própria mão de obra em vista da elevada especialização do processo industrial da fabricação de veículos”.⁸³

Formar mão de obra

Em um artigo sobre a relação entre a instalação da Ford na Inglaterra e formação da classe operária, o pesquisador Ferruccio Gambino (1975: 147) avaliava que

“ao capital britânico resta objetivamente difícil curvar a força de trabalho prevalentemente qualificada do setor de motor de combustão interna à

(82) In: Gattás (1981, 240-242).

(83) Citações retiradas, respectivamente, de: Presidência da República, *Indústria automobilística* (RJ, 1959: 49) e Anfavea, *Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional* (SP, 1961: 19).

produção do motor como bem de consumo, pois que a operação comporta um processo de desqualificação geral do setor metal mecânico”.

O autor deduzia então que uma “nova e mais vasta *disponibilidade* da força de trabalho não qualificada deve ser organizada em nível social a fim de consentir” (g.a.) com tal modo de se organizar o trabalho, contornando-se a “defesa da qualificação por parte dos operários”.

Essa é um problemática que jamais se colocou no cenário de implantação das firmas de veículos no Brasil dos anos 50. Não havia um forte sindicalismo de trabalhadores qualificados defendendo a manutenção da qualidade da mão de obra. Pelo contrário, desde logo constando como oferta reduzida, ela seria importada, educada no Senai ou formada dentro do próprio local de trabalho, abrindo-se, permanentemente, sedutoras vagas com salários comparativamente altos (e estabilidade relativamente garantida dada a carência que a indústria sentia). Ao mesmo tempo, a abundante oferta de mão de obra não especializada já constituía a base social de aceite do emprego não qualificado (ou “indigno” como assim classificaram os trabalhadores ingleses) ⁸⁴

As duas consequências dessas duas variáveis seriam, entre outras, abrir aos trabalhadores qualificados um forte potencial de pressão reivindicativa que, ao longo do tempo, foi atualizado ou não e utilizado de modo corporativo ou não. A outra consequência, abordada no primeiro capítulo, foi o descompasso entre representação sindical - mais afeita ao perfil da categoria metalúrgica existente em Santo André, bem diversa da nascente categoria de São Bernardo e Diadema - e base, marcada pela reunião de milhares de trabalhadores desqualificados em uma só unidade fabril.

Não será difícil entender o motivo desses fatos quando se procura conhecer o modo como a mão de obra foi empregada e formada pelas empresas. O decreto que criava o Geia

(84) Cf. Thompson (1987, v.II: 71-177) e Beynon (1984: 189-190). Voltarei a essa questão mais adiante.

e que estabelecia normas diretoras para a implantação da indústria automobilística brasileira rezava, em seu artigo 13, que o Geia recomendaria “aos órgãos competentes a instituição de facilidades para entrada no país de técnicos e operários especializados”.

Quando cotejado com “fatores de produção” do setor estatal, a saber, transporte e energia, “o problema da mão de obra qualificada (...) ofereceria (...) motivo para maiores preocupações”. Sua solução, mais particularmente, devia ser deslocada “do seu aspecto quantitativo para o qualitativo” já que a produção de autos “impõe a automatização intensiva das operações industriais”. Como foi apontado, diferentemente do caso inglês,

“com a adoção de tal automatização, atende-se inclusive às objeções dos que veem inconvenientes na absorção do homem do campo pelas atividades industriais”.

Isto porque “o operador de máquinas automatizadas não necessita de um preparo mais especializado e profundo”. Ao mesmo tempo, reconhecia-se que o maquinário sob o manejo de um operador era “sujeito a mais intensivas intervenções pessoais em seus movimentos de operação propriamente ditos”

Em contrapartida, diante do emprego intenso de máquinas automáticas,

“torna-se então exigível a existência de ajustadores de máquinas em número certamente reduzido (...) com qualificações bastante mais elevadas”

Contudo, ao contrário da “maioria das funções” para o que havia “pessoal suficiente no mercado de trabalho nacional”, ajustadores (mecânicos), eletricitas, modeladores e ferramenteiros compunham um “grupo mais reduzido”, “destinado às funções qualificadas”, para quem não havia, nem haveria durante muitos anos, “disponibilidade no mercado”⁸⁵

(85) Cumpre notar que estes trechos documentais têm alto alcance histórico. Ao ser reconhecido que os equipamentos estavam sujeitos às intervenções pessoais dos operadores de máquina, admitia-se, enfim, o espaço de intervenção do operário no seu cotidiano de trabalho, uma habilidade que é oficialmente negada pela empresa

Seria, outrossim, esse tipo de intervenção que faria de certos setores da fábrica São Bernardo da Ford verdadeiros “gargalos da produção” como o de usinagem (provavelmente usando equipamentos da velha

Diante de um problema tão importante, mas que não parecia oferecer grandes dificuldades de resolução, o Ministério da Viação e Obras Públicas, a quem o Grupo Executivo da Indústria Automobilística estava vinculado, sustentava que

“as necessidades de mobilização da mão de obra qualificada (...) deveriam ser providenciadas pelos próprios empresários, a quem a autoridade administrativa governamental dá total liberdade de ação”.⁸⁶

Esse foi um verdadeiro cheque em branco que o governo Kubitschek deu à indústria automobilística. Diferentemente de todas as especificações presentes nos decretos que estabeleciam as “normas diretoras” para a fabricação de caminhões, jipes, utilitários e automóveis, e contrastando com toda a detalhada discussão em seminários sobre preço, importação, proteção do mercado, política cambial, necessidade de capitais e divisas entre outros tópicos, ao delegar “total liberdade de ação” ao empresariado no tocante à mobilização da mão de obra qualificada (exatamente a que oferecia “maiores preocupações”), deixava-se o conjunto (não especializados, semi-especializados, especializados) de tal matéria completamente em aberto. Se o item mais delicado podia ser atribuído completamente à competência empresarial, o que dizer do item

Willys), referido por Humphrey (1982: 122) onde a produção só podia ser tocada com a experiência dos operadores. Assim, não é de surpreender que, embora não integrassem o mundo do trabalho “digno”, como será discutido mais adiante, tais trabalhadores viam suas atividades como “dignas”, isto é, fruto de um saber operário.

Por fim, merece destaque o uso desse domínio operário sobre a máquina, durante os anos 70 e, particularmente, nos anos 80 para fins de ação sindical, especialmente em paralisações do tipo “tartaruga” e “cambalacho”, onde o poder anônimo do trabalhador sobre sua atividade é reutilizado para frear a produção. A experiência da greve dos golos vermelhas, em 1991, é digna de nota, sendo o momento onde ferramenteiros, eletricitistas e mecânicos dessa unidade fabril paralisaram totalmente a produção em 24 horas simplesmente suspendendo as atividades de reparo e conservação da máquinas

(⁸⁶) Todas as citações, exceto a penúltima, encontram-se em: MVOP, *Aspectos econômicos da fabricação de automóveis no Brasil*. Coleção Um plano em marcha, n.º 9, RJ, Serviço de Documentação, 1957: 30-32. Trata-se de um exemplar que explicita sua preocupação na divulgação da “orientação que (...) vem sendo seguida pelo atual governo”. A penúltima citação encontra-se em: Latini, Sydney, *Indústria automobilística. Conferência ministrada na X Semana de Estudos dos Problemas Mineralúrgicos do Brasil* (SP, 6.7.5.1958). RJ, Geia, s.d.: 48.

“menos” importante, os trabalhadores não especializados, encontráveis em abundância e de fácil adestramento?

Mesmo numa conferência onde se ensaia um certo intervencionismo a respeito, a ambiguidade é sua tônica, oscilando entre isenção total e planejamento da mobilização da força de trabalho. Cumpre esclarecer que a intromissão na vida particular das empresas nunca esteve sob cogitação, mas sim a disciplinarização da oferta (e mesmo a disciplinarização) da mão de obra.

Essa postura visava corrigir óbvias distorções no mercado de trabalho uma vez que o chamariz do salário mais alto e a perspectiva de promoções e aumentos decorrentes da política salarial interna das empresas, podiam provocar desequilíbrios na indústria paulista como um todo.

Assim sensibilizado, Sydney Latini, secretário geral do Geia, em 28 de novembro de 1958, no Clube Militar, ao dirigir-se a uma platéia onde se abordou também o tópico da relação da indústria automobilística com a segurança nacional, imaginava uma postura que parecia querer mudar a rota de seu Grupo Executivo. Para atender as “necessidades de mão de obra de um programa que se está executando em *ritmo tão acelerado* quanto o da indústria automobilística” (g.m.), era “evidente” que “cuidados especiais” deviam ser “previstos” para evitar a “elevação desordenada dos níveis de salários” provocada pela demanda - “inusitada no mercado” - de mão de obra por parte das fábricas de veículos e seu “elevado padrão de salários”. Em função disso, o Geia arrogava para si o papel de “planejar a mobilização e o treinamento da mão de obra” a fim de contornar esse provável “êxodo de pessoal”

Ao definir-se por essa função, a primeira agência para qual o Geia dirigiu sua atenção foi o Senai.⁸⁷ onde “a preparação da mão de obra para a indústria automobilística já se vinha processando há muitos anos através da [sua] rede de escolas”. Se, ao se fazer desde logo

(87) Sobre a relação entre Senai e indústria automobilística, cf. *O giz e a graxa*, SP, Senai, 1992: 33-42, 140-142.

atuante, o ensino industrial facilitava a solução da problemática da formação de mão de obra, a grande vantagem mesmo advinha do modo como o processo produtivo era organizado. Do total de pessoal a ser empregado estimava-se que

“a grande maioria será constituída de mão de obra de pouca especialização, levando em conta que as máquinas usadas nesse setor (...) são semi-automáticas ou automáticas, requerendo apenas qualidades psicológicas do seu operariado e não qualificação tecnológica”.

Para abastecer a demanda por esse tipo mão de obra, Sydney Latini anunciava que o Geia havia elaborado “um vasto programa de mobilização no nordeste onde, como é notório, há grandes reservas de mão de obra não totalmente utilizadas”. Projetava-se então um “centro piloto” no Ceará para treinamento de 200 trabalhadores em cursos intensivos de dez semanas. Lá eles receberiam “noções de disciplina, higiene, convivência no trabalho e noções básicas de mecânica” após o que seriam levados para São Paulo, “colocados nas diversas empresas” e hospedados “por um certo período em alojamentos provisórios”

Mesmo no que se refere ao caso dos trabalhadores semiqualficados o treinamento podia ser feito em serviço.

“pois se trata de um adestramento metódico de curta duração realizado geralmente na própria linha de produção da empresa”⁸⁸

Quando anunciou à plateia o fechamento de um acordo entre Geia e Senai, Latini previa assistência educacional nas instalações do Senai apenas para as funções especializadas. De resto, tal aprendizagem só aconteceria “quando solicitada” uma vez que o procedimento usual seria o do “treinamento em serviço”. Salvo no caso da “formação regular de menores nos cursos

(88) É curioso notar que seriam exatamente esses os passos que os trabalhadores dariam mesmo não tendo contado com a intervenção do Estado. O exército industrial de reserva nordestino migraria para São Paulo, receberia noções básicas de sociabilidade e de trabalho por parte das empresas, arrumaria colocação nos mais diversos empregos oferecidos, adquiriria hospedagem nos muitos albergues e pensões do ABC e se adestraria rapidamente para o trabalho no momento de sua integração na produção. A grande diferença é que, além dos serviços oferecidos pelas empresas, eles recorreriam às suas próprias forças, perfazendo uma comunidade operária

de aprendizagem”, atividade pela qual o Senai podia ser totalmente responsabilizado, as empresas não teriam de admitir uma autoridade exógena quanto ao adestramento de pessoal.⁸⁹

A posição do Estado redundaria liberal, não se verificando esse intuito de planejamento e treinamento. Na realidade, tal conferência deslizou da proposta de intervenção para a de delegação do treinamento da força de trabalho às empresas, inclusive quando se tratava da mão de obra qualificada, cabendo ao Senai, que não é uma instituição estatal, participar só quando instado a fazê-lo.

Em contato telefônico realizado em 20 de outubro de 1994, Latini informou-me que o Centro de Treinamento teria lugar em instalações de um quartel desativado do Exército, um projeto capaz de cativar apoio entre os militares, e que, com isso, o Geia visava “disciplinar as correntes migratórias”. Esse plano, porém, “não se verificou”. Além do mais, com o tempo, “o problema foi se tornando menos crítico”.

A retirada do Estado dessa causa atesta sua tranquilização progressiva quanto à questão da formação dos trabalhadores, elaborada a partir do reconhecimento da competência empresarial em atrair, formar e reter seu próprio plantel. O papel que o governo Kubitschek acabou assumindo nessa matéria, depois de desistir de projetos como o Centro no nordeste, foi restringir-se ao fornecimento das condições de instalação para as empresas, eximindo-se da “operação mão de obra”. Ao buscar delimitar um campo onde os empresários se integrassem com o setor de autopeças já existente (a chamada “integração horizontal”) e se adequassem sem maiores dificuldades para cumprir seus prazos e metas, eles teriam pela frente a possibilidade de formar sozinhos, e depois administrar, sua mão de obra de acordo com suas necessidades de expansão e gerenciamento.

(89) Todas as citações, salvo as referidas à chamada telefônica citada, foram retiradas de: *Indústria automobilística*. RJ. Serviço de documentação, 1959: 49-52.

Percebe-se assim a procedência da constatação de um relatório oficial sobre a indústria automotiva, datado de 1958, cujo texto atesta o

“intuito de contornar as dificuldades (...) simplesmente passando a solução de seus diversos problemas aos empresários”.

“Tal orientação parece recomendável porque decorrente da própria inexperiência nacional”.⁹⁰

Essa foi uma postura certamente recebida com simpatia nos meios industriais.

Como salientam os autores de um livro hagiográfico, *American business abroad*, nas

“nações onde essa companhia operou, os executivos da Ford iniciaram homens de muitas nacionalidades nos princípios da fabricação de automóveis. Os fundadores da produção de massa vigente na indústria automotiva européia - William Morris, Herbert Austin, Percival Perry, André Citroën e Louis Renault -, todos aprenderam lições diretamente de Henry Ford. Os estrategistas dos governos no Brasil, Argentina, México, etc., foram capazes de adaptar as experiências dos atuais dirigentes Ford” (Wilkins & Hill, 1964: 428)

Se tantos foram os empresários donos de marcas tradicionais que aprenderam com Ford, não seria certamente dada muita paciência a excentricidades intervencionistas do governo brasileiro, principalmente no tocante aos recursos humanos, fator determinante para a realização das contrapartidas assumidas pelas firmas dentro dos limites do mandato de Kubitschek. Eles vieram aqui para ensinar como devíamos fazer para construir veículos e não seria o Geia quem assumiria o controle do planejamento e mobilização da mão de obra. Os salários mais altos e a política de benefícios, aqui desconhecidos em gênero ou em grau, embora inócuos quanto ao planejamento, seriam suficientes para atrair pessoal. E a falta de “disciplina” das correntes migratórias seria fator conveniente para manter uma oferta de mão de obra maior que a fome de braços das firmas.

(90) Ver “Relatório sobre a indústria automobilística”. In: CDI. *Plano de desenvolvimento econômico. Indústrias de base. Indústria automobilística e combustíveis líquidos*, vol. I. RJ, 1958: 150, 152.

Henry Ford II, em um discurso na primavera de 1961, espelhava, à maneira de uma marca inclusa nas “três grandes”, a posição dos empresários a esse respeito:

“gostemos ou não, África, Ásia, América Latina estão todas se voltando para a era industrial (...). Não é de bom tom dizer-lhes que isso não soa bem, que não deviam tentar fazer tanto tão rápido, que deveriam relaxar e comprar da gente muito mais barato do que podem fazê-lo. Simplesmente não concordam; estão profundamente atados à industrialização rápida. Se quisermos compartilhar desses mercados, ricos e vastos como seguramente serão algum dia (...), teremos de ir para lá com nosso capital, ferramentas, *know-how* e ajudá-los a conseguir o que querem”.⁹¹

Um paradoxo seria o resultado. Todo um esquema de comunicação e relações públicas torna uma firma de autos algo de familiar para todos, proximidade explorada inclusive pela propaganda (“Volkswagen você conhece, você confia”). Ao mesmo tempo, fez-se da fábrica um terreno fechado, muitas vezes distante do direito público ao prevalecer um mundo regido pelo arbítrio patronal, o que deu origem ao termo “despotismo fabril”.⁹²

Dependendo do comportamento do mercado consumidor, tal paradoxo seria ainda mais aguçado. No caso da fase 1957-1962, onde o obrigatório cumprimento das metas e a satisfação da demanda reprimida se somavam à necessidade de atração, formação e retenção do pessoal empregado, o que demandava uma rápida integração com o novo mundo da fábrica de carros, a produção assumia ares de imponderável, e seu aspecto principal era um ritmo crescentemente acelerado. Foi diante dessa realidade que um jornalista, ao escrever sobre sua

(91) Transcrito em Wilkins & Hill (1964: 414)

(92) Humphrey (1982: 13) passou pelo mesmo tipo de obstáculo ao pesquisar Ford em meados dos anos 70. “A face pública do consumo de automóveis”, escreveu, “vinha acompanhada por uma esfera produtiva privada e inacessível”. Em função disso, “todo mundo” sabia que os trabalhadores da indústria automobilística percebiam salários mais altos que a média mas, ao mesmo tempo, desconhecia-se o que se passava dentro das fábricas. “Com base nisso” - i.e. nos dados salariais - “afirmava-se com frequência que formavam uma elite privilegiada dentro da classe operária”.

José Carlos Brito, ex-funcionário da fábrica de tratores da Ford, ao escrever seu livro, *A tomada da Ford*, demonstrou como tal situação (o convívio de uma face pública e outra privada) repercute junto ao operário recém-contratado: “as fábricas procuram (...) mostrar uma imagem bonita por fora”. Após a admissão, porém, “logo (...) vem a realidade” (Brito, 1983: 27, 28), que é descrita nos termos do despotismo fabril.

visita à fábrica de Taboão, concluiu que lá era um lugar “onde se temperam homens”. Foi novamente diante dessa mesma situação que um outro jornalista, ao relatar sua visita a um salão de automóveis, escreveu:

“a Volkswagen (...) organizou um bonito *stand* com dados sobre sua produção, funcionamento da fábrica (...). A produção é marcada por um relógio que faz soar um gongo a cada cinco minutos, avisando que um novo Volkswagen deixou a linha de montagem em São Bernardo do Campo”.

Igualmente, quando do lançamento do seu carro de passeio, era noticiado que “a WOB, em sua fábrica de São Bernardo,”

“está produzindo em ritmo acelerado, como tivemos oportunidade de observar na visita que realizamos às suas instalações, os Aero Willys, cujo lançamento deverá ser (...) em fevereiro”.

Matéria confirmada meses mais tarde.

“a Willys S.A. está aumentando dia a dia sua produção de automóveis Aero Willys a fim de atender à sua crescente procura no mercado”.⁹³

Diante desses resultados animadores, possibilitados pela confluência harmoniosa entre produção, mercado e mão de obra, passaram a surgir repetidos elogios referentes ao operário brasileiro. Já em 1959, o Geia tinha a oportunidade de asseverar que “o julgamento do empresário estrangeiro sobre a eficiência da mão de obra nacional é dos mais favoráveis que se poderia esperar”, estando ele sensibilizado pela versatilidade e capacidade de adaptação da mão de obra, particularmente a nordestina, que surpreendia “a quantos iniciam suas atividades no Brasil, muitas vezes com sérias preocupações a esse respeito”. A própria Confederação Nacional das Indústrias também reconhecia os méritos da mão de obra brasileira. Sua “versatilidade”, segundo ela,

(93) Trechos retirados respectivamente de: *O jornal do Rio de Janeiro*, de 4.2.1960; *Jornal do Brasil*, de 3.12.1961; *O jornal*, de 5 de fevereiro de 1960 e *Jornal do Brasil*, de 30.4.1960.

“permite recrutar *quase que imediatamente*, e sem grandes preparos, o pessoal semiqualeficado (...), permitindo o aproveitamento do excedente de mão de obra do nordeste” (g.m.).

A Anfavea, ainda refletindo o bom desempenho de 1962, confiava no operário nordestino como “solução” para o “problema” da “nova e ampla frente de trabalho”. Nesse sentido, imaginava

“um programa de recrutamento de mão de obra no nordeste do país, onde há grandes reservas de elementos em condições de se adaptarem, após algum treinamento, aos misteres da indústria (...), como vêm demonstrando as estatísticas, as quais registram um índice de 80% de aproveitamento dos candidatos a emprego dessa procedência”.⁹⁴

“O que mais me entusiasmou”, recordou o poeta Menotti del Picchia,

“na Mercedes Benz do Brasil, foram os trabalhadores nacionais, já ombreando com os técnicos trazidos da Europa para o difícil manejo de máquinas delicadas [sic] e para a complexa fabricação de automóveis”.

Houve quem preferisse fazer um apanhado histórico para fazer a mesma constatação:

“a WOB vem cumprindo em ritmo acelerado a missão a que se propôs ao ser fundada em 1952 quando iniciou a montagem de veículos, formando entre os pioneiros (...). Contando com uma aparelhagem (...) das mais modernas, com uma verdadeira legião de operários. *alguns perfeitamente capacitados como os melhores especializados e outros seguindo a orientação dos mestres para atingir o mesmo índice daqueles*” (g.m.).⁹⁵

Uma entidade patronal como a Anfavea também constatou elogiosamente a “disponibilidade de operariado inteligente e entusiasta, ansioso para aprender o *know-how*”. Ao

(94) Cf., sobre o Geia, *Indústria automobilística*. RJ. Serviço de documentação, 1959: 49. Sobre a CNI, ver CNI, *Análises e perspectivas da indústria automobilística*. RJ, 1959: 175. Sobre a Anfavea, cf. Anfavea, *Indústria automobilística brasileira*. SP, 1963: 37.

(95) Trechos respectivamente retirados de: *A gazeta*, de 7.6.1957 e *Jornal dos sports*, de 6.10.60.

tomar posse da Presidência do Sindipeças, o novo mandatário, em novembro de 1972, podia afinal sentenciar:

“a qualidade da mão de obra brasileira pode ser considerada excepcionalmente elevada. Apesar de possuir pouca escolaridade, a maioria dos nossos trabalhadores rapidamente assimilou a técnica satisfatoriamente. Um exemplo bem ilustrativo é o da indústria automobilística, que hoje conta com menos de 1% de estrangeiros em seus quadros de trabalho”.⁹⁶

Tantos elogios não eram em vão, nem significavam tão somente a generosa deferência de doutores e senhores para com o valor do trabalho do operário nacional. É certo que grassava um espírito de entusiasmo, pioneirismo e nacionalismo, mas a luta contra o tempo também merece consideração. Consequência direta desta, São Bernardo estava “em chamas”, queimando as metas da arrancada para o desenvolvimento, e era o trabalhador brasileiro - especialmente por ser ele quem estava em contato direto com a lida diária em fundições,⁹⁷ forjarias, soldas, seções de tratamento térmico, entre outras - quem estava diretamente atado ao arder das etapas.

Os elogios compunham a própria expectativa tida em relação ao comportamento do trabalhador. O reconhecimento de sua versatilidade, vontade de aprender, disponibilidade, dedicação e responsabilidade, atributos necessários a uma mão de obra de escolaridade precária, na realidade delimitavam um campo de qualidades de onde o trabalhador, segundo doutores e senhores, não deveria sair. Era a contrapartida exigida por ter sido agraciado com a oportunidade de entrar numa automobilística, conduta necessária para a obtenção, em menos de cinco anos, da meta 27 do presidente Kubitschek. Um pacto onde o empregado só contaria com as boas graças da companhia se - em meio as “clarinadas do avançar” sobre “o mais implacável dos adversários:

(96) Trecho retirados de: Gattás (1981: 438) e Anfavea, Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional. SP, 1961: 88.

(97) Willys Overland tinha uma fundição em Taubaté, responsável pela fundição dos blocos de motor. Assim, quando falo em chamas, estou falando de fogo mesmo além, claro, do sentido figurado.

o tempo!” - ele fechasse os olhos para as queimaduras provocadas pelo pequeno grande “milagre” do desenvolvimentismo.

“Morreu soterrado na Mercedes Benz”, essa foi a triste sina de Evangelista Ferreira da Silva, um operário da construção civil que, como acontecia na vizinha Willys, podia ser integrado à fábrica no final das obras. “Mais uma dolorosa ocorrência - mais uma vida ceifada - mais um caso de morte na Mercedes” denunciava o jornal local de São Bernardo, *A vanguarda*.⁹⁸ Segundo o periódico, a Mercedes já vinha ocupando espaço no noticiário com ocorrências semelhantes, que só vinham a público graças ao esforço da imprensa e

“não por falta de cautela de seus representantes pois os portões daquela indústria (...) são verdadeiras barreiras intransponíveis que nem mesmo jornalistas conseguem rompê-las diante das dificuldades criadas”.

Não muito tempo antes. *A vanguarda* já havia registrado

“a morte de uma moça que no exercício de suas funções, no restaurante, foi atingida pela descarga de uma metralhadora de um policial ali em serviço”.

Evangelista era servente de pedreiro, tinha 20 anos e era alagoano. Soterrado pela “terra desprendida” foi acudido por seus colegas de trabalho, que removeram “logo a massa que cobria seu corpo”, já encontrado sem vida. A jovem morta, metralhada “diante de vários visitantes”.

“teve como prêmio um sepultamento que nenhum milionário do município teve até o dia de hoje. O pobre jovem alagoano foi levado para o mármore frio do necrotério sem mesmo os seus companheiros tivessem conhecimento de seu paradeiro. Isto porque, naquele dia, não havia visita oficial às instalações da fábrica”.

(98) Advirto que não se trata de um jornal vinculado a organização de esquerda. Todas as citações serão retiradas de *A vanguarda*, de 7.6.58, cuja coleção se encontra no SDHL em São Bernardo.

Este foi, para mim, um registro surpreendente. Embora estivesse preparado para acidentes de trabalho, a morte era um fenômeno, eu suponha, típico do grande “milagre” (1968-1974).

Dom Marcos, o “bispo vermelho” de Santo André, presidente de honra da Frente Nacional do Trabalho, ao se dirigir, em uma mensagem de fevereiro de 1964, a Carlos Lacerda, governador da Guanabara, deixava clara a condição vigente na sua diocese onde, estimava-se, 90% dos fiéis pertenciam à classe trabalhadora. Expunha o bispo o saldo geral da rápida industrialização ali verificada, já assolada pela ascensão da crise do período 1963-1967:

“os empregados vivem atemorizados nas fábricas. Muitas vezes - a maioria das vezes - o emprego é mais importante que o próprio salário. O operário tem medo de ficar desempregado”⁹⁹

A experiência Willys no interior do sistema auto

Willys assumiu a ponta numa fase excepcional da história das empresas de autos no Brasil, a saber, um período onde a demanda por autos, insuficientemente atendida pelas importações, encontrava-se reprimida. Assim, como nos seus bons tempos de Estados Unidos, quem crescia, dada à capacidade de elasticidade do consumo, não pressionava a fatia dos concorrentes, havendo espaço para todas as marcas. Quando o mercado retraiu-se, seja pela satisfação da demanda que estava represada, seja pela não inclusão de outros segmentos da população ao mercado ou seja pela depreciação dos salários por causa da inflação, Willys teve que enfrentar Volks o que, a princípio, fez bem. Mas essa foi uma disputa difícil, seu Dauphine, depois substituído pelo Gordini (mais potente e forte), perderam invariavelmente para o “fusca”. A partir de 1965, entretanto, estrangulada pela política de estabilização dos “redentores”, entrou

(99) In: *O estado de S.Paulo*, 22.2.1964. Documento encontrado no Arquivo Nacional, fundo CAMDE 90CP37, pasta 10.

em rápido declínio, ao passo que Volkswagen mostrava ter o único carro com condições de enfrentar a crise.

Tendo aproveitado habilmente sua capacidade produtiva disponível em Toledo e tendo sabido buscar parcerias, como a da Renault, Willys foi a mais agressiva em tempos de consumo também frenético. Ao lograr a conquista dessa posição, aclimatou o sistema auto de dominação com uma política não menos agressiva de anestesia de direitos (buscando interiorizá-lo na mentalidade de seus funcionários) e com uma sutil estratégia anti-sindical que combinando, controle e antecipação, impôs um incômodo chá de espera ao Sindicato em sua tentativa de penetrar o espaço fabril. Retido do lado de fora, distante do mundo que grassava no chão da fábrica, o Sindicato não conseguiu se fazer representar numa fábrica onde sua fome de braços só encontrava limite na sua voracidade de trabalho.

Quando chegou o grande “milagre”, marco histórico onde comumente se apoiam as pesquisas para apontar uma “tomada de consciência” por parte dos trabalhadores, despertados por um ascendente “novo sindicalismo” capaz de se impor ao velho, e romper com ele nos excepcionais momentos da comemoração do 1º de Maio de 1968 na praça da Sé e das greves de Contagem e Osasco, o operariado da indústria automobilística já havia vivido tanto o pequeno “milagre” de 1957-1962, quando foi socializado a um regime de trabalho intenso, quanto a crise de 1963-1967, quando viu que o remédio adotado - enxugamento de pessoal - atingia com mais força o mais fraco. E vira também o emblemático ano de 1965, que mostrou de forma cabal o quanto o mercado consumidor ditava a vida do trabalhador: demitido, recontratado, novamente demitido. Aquela segura expansão da companhia era, a partir de 1965, substituída por um instável inchaço, um crescimento rapidamente anulado no ano posterior.

Aqui e ali, fora ou dentro do local de trabalho, algumas greves já tinham sido feitas, mas isso não era o mais importante naquele momento. O fato é que a comunidade operária, em 1968, não acordaria para o sindicalismo pois ela já o carregava consigo, mesmo que difusamente, produzindo seus próprios militantes, vistos como “autênticos” porque pertencentes a

ela. Além do mais, quando veio o grande “milagre”, e a velocidade da linha de montagem começou a aumentar, esse não era o dado totalmente novo, mas o fato da experiência Willys no interior do sistema auto de dominação estar falida ao mesmo tempo em que a comunidade operária na fábrica, sem desconsiderar a influência imposta pela rotatividade no emprego e pela permanência das ondas de migração, passava a ter 11 anos de experiência, angariando as condições de passar à tentativa de democratização do sistema auto de dominação.

Se, de fato, em 1968 se verifica um ponto de virada na história do sindicalismo do ABC, isso não representa dizer que foi a partir dele que os trabalhadores, do fim das “regalias” à exacerbação do despotismo fabril, tenham se dado conta da necessidade do Sindicato. Se sua *instituição* se verificou nesse momento - o que demanda novamente o acompanhamento da fábrica de Taboão, pois é lá onde se verifica uma das mais vigorosas paralisações de maio -, é diferente pensar tal data como “parteira de um novo rumo da história”, como um divisor de águas turvas, o velho, e limpas, o novo. Ao contrário, datam dessa época os primeiros registros que reportam os metalúrgicos como categoria tradicionalmente “combativa”, e uma tradição, como é sabido, não se impõe de um momento para o outro.

Enfim, devemos reter as palavras do operário Hilário dos Santos na solenidade de inauguração da unidade São Bernardo da Mercedes Benz do Brasil, em 28 de setembro de 1956, como exemplo factível e não como mera mistificação. Sob a sombra de autoridades como Kubitschek, Hilário seguiu um protocolo que nem de longe vislumbrou controlar, fazendo uma intervenção também condicionada pelas circunstâncias, sendo também possível que sua fala não tenha sido nem mesmo de sua autoria. Todavia, ela dava o tom de uma época e significava muito para quem via no emprego na automobilística a grande oportunidade de ter uma profissão -

mesmo que aos olhos da empresa, e de alguns acadêmicos, ela não passasse de uma tarefa simples e desqualificada.¹⁰⁰

Foi seguindo esse caminho que os trabalhadores passaram a se ver como metalúrgicos e foi também por ele que foram adestrados no processo produtivo, necessitando de toda a serenidade para suportar o trabalho intenso, as consequências físicas e psicológicas daí decorrentes, as ameaças de cortes de pessoal, a impaciência e o autoritarismo das chefias. Hilário dos Santos pode, enfim, fechar esse capítulo:

“esta fábrica significa para nós uma escola de trabalho e a oportunidade de elevar nosso nível profissional. Muito se tem falado sobre a capacidade do operário brasileiro e sua facilidade de adaptação aos mais diversos campos da indústria. Nesta fábrica, estamos esforçando-nos para não desmentir esse conceito e corresponder a confiança que a Mercedes Benz deposita em nós”.¹⁰¹

(100) O *ouvrier spécialisé*, aquele que executa uma tarefa que exige alguma habilidade sem ao mesmo tempo necessitar de um aprendizado profissional propriamente dito, tem invariavelmente surpreendido muitos no tempo e no espaço. Seu poder de controle sobre o processo produtivo veio à tona em vários momentos de luta da classe trabalhadora exatamente porque sempre existiu anônimo no cotidiano de trabalho.

(101) In: *Folha da manhã*, 29.9.56

III

**A CULTURA FABRIL
DOS TRABALHADORES DA
WILLYS OVERLAND**

“O Brasil vence (...) a batalha do automóvel nacional”¹⁰²

Pode-se dizer agora que a indústria automobilística caiu de pára-quadras em solo nacional. Importada da Europa, Estados Unidos e Japão, as firmas de autos vieram a integrar o setor de transportes já instalado, hipertrofiando-o com uma escalada expansionista sem paralelo na história de então. Resultante da associação entre Estado, capital nacional e capital estrangeiro, a indústria automobilística não era um projeto vindo da clarividência do Estado, mas da convergência entre esses três atores.

Num piscar de olhos, o Brasil parecia ter adentrado no aguerrido clube dos “países em desenvolvimento”, passando a fabricar, com índices de nacionalização e produção expressivos para um país sem tradição no ramo, um dos símbolos da modernidade da época, o automóvel, ainda que o nosso carro não ocupasse, no panorama internacional, o primeiro time dos lançamentos de novos produtos. Apesar disso, falava-se em “redenção econômica”. Assim, ao completar mais de 25 dos 50 anos a serem queimados, JK, em 6 de janeiro de 1959, sinalizava a contrapartida da industrialização para o povo: “é indispensável garantir às massas um nível de esperança. É necessário, pois, um governo ousado, que apresse a marcha do desenvolvimento do Brasil!”

As massas seriam resgatadas dos “filhos do subdesenvolvimento” - a miséria, a fome, a doença e o analfabetismo - pela industrialização, e o dever do governo era promovê-la, teria dito Juscelino a um técnico da área econômica de seu governo numa troca de argumentos sobre os efeitos inflacionários da política desenvolvimentista. Lúcio Meira, então presidente do BNDE, falava, no ano de 1960, em “completar a verdadeira emancipação econômica com a instalação de indústrias que permitam libertar o homem brasileiro da escravidão da enxada (...) [e]

(102) *Última hora* (SP), 24.7.57.

do trabalho manual". As velhas questões sociais do país eram, em suma, incorporadas sob o signo da modernização.¹⁰³

A fábrica como lugar de análise

O primeiro trabalho de campo sobre trabalhadores do setor automotivo foi a pesquisa de Leôncio Martins Rodrigues que, ao ser publicada em 1970, recebeu o nome de *Industrialização e atitudes operárias*, tendo sido realizado em 1963 no interior da unidade fabril São Bernardo da Willys Overland do Brasil.¹⁰⁴

Apontando as lamentações dos corredores universitários ante à ignorância das transformações provocadas pela industrialização e ao caráter abstrato das generalizações sobre o comportamento e valores das classes sociais "criadas" pela sociedade moderna, a apresentação do então professor universitário Fernando H. Cardoso ao livro de Rodrigues não deixava dúvidas quanto ao "progresso" no estudo da "formação de novas camadas de trabalhadores com o advento da indústria de bens de consumo duráveis (automotivas)", esquadrinhando suas "atitudes" frente ao sindicato e à empresa "moderna".

Cardoso ressaltava o mérito do livro em mostrar a importância do "significado da empresa como valor instrumental para operários que se orientam marcadamente por uma conduta de mobilidade", eivados da "vontade de *vencer e subir* na vida" (g.m.). Teria sido, também, finalmente explicado, face ao contraste provocado pela junção do "arcaísmo" de rurais à "modernidade" da linha de montagem, o porquê da contaminação da nova classe operária pelo populismo em plena conjuntura de efervescência da "República Sindicalista".

(103) Trechos de pronunciamentos públicos, declarações à imprensa e de prováveis diálogos transcritos em Gattás (1981: 193, 285, 319).

(104) Informações prestadas a mim pelo autor.

Por sua vez, na introdução, Rodrigues retribuiu os acenos de Cardoso ao recordar o “promissor impulso de investigação sociológica” - verificado nos anos 50 - que coincidiu, de modo não casual, com “as mais altas taxas de crescimento do produto industrial” até então registradas. Assim impulsionado e “aproximando-se deste tipo de estudo”, Rodrigues lançou-se sobre o tema das “atitudes e orientações de um grupo operário de uma grande indústria estrangeira operando no ramo automotriz”, os trabalhadores da Willys Overland de São Bernardo do Campo.¹⁰⁵

Como se pode obviamente notar, o recorte da pesquisa aqui desenvolvida coincide, no tempo e no espaço, com *Industrialização e atitudes operárias*. Embora seja um trabalho intensamente marcado pelas premissas e hipóteses da sociologia da modernização, muito em voga na época,¹⁰⁶ não é caso aqui de proceder mais um enterro, por parte de quem “debuta” no mestrado, das gerações precedentes. Ao contrário, cabe fazer, como sugere Leite Lopes (1983), um exercício de “crítica e resgate” com base em outras aquisições teóricas e nas fontes coletadas ao longo dos arquivos.

Assim, as observações que farei de agora em diante têm por base a leitura dessas fontes,¹⁰⁷ hipóteses de trabalho a que tenho chegado através da crítica empírica de paradigmas gerais no interior de um universo de investigação reduzido. Estarei fazendo, assim, ao perseguir a reconstituição da cultura fabril dos trabalhadores da Willys, a releitura dos dados apresentados por Rodrigues (1970), distanciando-me, invariavelmente, quanto aos resultados obtidos e

(105) Rodrigues (1970: xi, xii)

(106) Aliás, para sua congênere argentina, a Industrias Kaiser Argentina, há o livro de Form (1976), com abordagem teórica semelhante

(107) Entrevistas de trabalhadores e de quadros gerenciais da época, atas de reuniões sindicais, jornais, livros de memórias e entrevistas, boletins, panfletos, material de organizações de esquerda, depoimentos, material manuscrito, processos políticos, etc

buscando responder uma pergunta básica: o que os trabalhadores pensavam e faziam dentro da fábrica nos melhores momentos da indústria automobilística?

Essa é uma oportunidade que não pode ser desprezada por duas razões básicas. 1963, como é sabido, não voltará jamais. A fala operária transcrita (ainda que em depoimentos curtos, e não na forma de entrevistas qualitativas) está “congelada” nas páginas impressas e jamais será, em 1994, verbalizada de novo da mesma maneira. Igualmente, a reelaboração e as falhas da memória, depois de 31 anos, e o caráter interativo da produção da fonte oral no momento da entrevista não o permitiriam (mesmo que houvesse a oportunidade de encontrar quem participou daqueles depoimentos, fato, por sinal, impossível de ser realizado haja visto que ninguém foi identificado).

Hoje, o painel da portaria principal da fábrica, pintado por Clóvis Graciano, que evoca, nos tons artísticos e culturais característicos da época, a produção dos autos Overland não pode ser mais apreciado tão facilmente. Um velho Ford, também em exposição, obstrui a visão. É como uma fotografia já tirada. Na mesma fábrica, na sua parte velha, junto aos galpões originais de tijolo vermelho, tudo mudou: impossível recriar a mesma atmosfera.

Além do mais, um outro procedimento normal também deve ser evitado. Não muito distante do enterro das velhas gerações pelas novas, adenda-se, via de regra, paradoxalmente, uma lamúria: a historiografia, além de ruim, é pobre: nunca há suficiente bibliografia sobre o tema estudado, parecendo sempre que estamos ineditamente partindo do zero.

Em segundo lugar, 1963 é um ano especial dentro da experiência Willys no interior do funcionamento do sistema auto de dominação. Após a fase de ouro de JK, a instabilidade política gerada pela renúncia do presidente Jânio Quadros e pela renhida oposição ao governo Jango, o recrudescimento da espiral inflacionária, o clima de guerra fria e de radicalização política, as políticas de estabilização financeira adotadas (em cujas medidas se encontrava a restrição do crédito à indústria) e o fim da demanda reprimida existente no mercado de veículos

contribuíram para o esfriamento das vendas, verificando-se os primeiros sinais de desgaste no modelo utilizado para a implantação da indústria automobilística no Brasil.

Assim, a fala operária aqui analisada expressa não só esses sinais de vermelho dos números, que ela veio a sentir na pele, como também a consolidação do sistema auto, já sendo coisa do passado, embora ainda muito recente, a era do pioneirismo. Todos os componentes de crítica, insatisfação e de demarcação social de campos diferentes, serão a manifesta evidência de que as condições de trabalho, mesmo na época das vacas gordas, eram bastante duras e de que a empresa capitalista não precisava de uma ditadura militar para fazer do *foreman* um verdadeiro feitor ou para imprimir um ritmo frenético de trabalho ao processo produtivo quando fosse necessário.¹⁰⁸ Os registros que vêm a seguir, nesse sentido, trazem consigo tanto a marca do esforço e da dedicação constantemente exigidos quanto o clima de insegurança (demissões) e autoritarismo (relação com feitores), traços que a bibliografia usualmente reporta como características da época que ficou conhecida como “milagre”

Migrar, trabalhar, viver

Exemplo modelar daquilo que era entendido como nova classe operária, os trabalhadores da Willys foram entendidos como “decorrência” de “transformações na estrutura industrial”, sendo por elas alçados ao primeiro plano da cena política brasileira, deslocando do elenco principal trabalhadores do “setor tradicional”. Estes, por sua vez, teriam, por obra da estrutura industrial, deslocado uma classe operária mais que velha, os artesãos dos anos 10 e 20 (cf. Rodrigues, 1970: xv, xvi)

(108) Hoje, *foreman* é traduzido como “supervisor”, providencial substituição para evitar as imediatas associações que o termo “feitor” induzia. Assim, não é surpresa notar que, quando indagados sobre o que era ser operário, alguns trabalhadores, ao frisar sua “situação de subordinação”, tenham “equiparado o operário ao escravo” (Rodrigues, 1970: 164).

Independentemente da capacidade da estrutura industrial definir quem irá ocupar a linha de frente do movimento operário (tese bastante polêmica evidentemente), importa reter aqui que os migrantes recém-chegados ao ABC estavam, em medida relevante, social, sindical e geograficamente separados do proletariado paulista que fez as greves de 1953, 1957 e 1963.¹⁰⁹ De um lado, em virtude de ser um grupo operário composto maciçamente de trabalhadores de origem rural que mal havia se instalado na cidade grande, a presença de trabalhadores crescidos no seio de famílias operárias é pequena no conjunto, sendo expressiva apenas quando o nível de qualificação profissional era elevado.

De outro lado, a nova classe operária não fixou moradia junto aos estratos operários já consolidados. Localizadas ao longo ou nas imediações da rodovia Anchieta, as empresas automobilísticas ficaram longe dos centros industriais tradicionais¹¹⁰ e, desse modo,

(109) Sobre a relação entre formação da classe trabalhadora e industrialização, cf. o primeiro capítulo de Thompson (1987, v.1)

Embora metalúrgicos de outras cidades também tenham participado destes movimentos, não compunham um contingente operário comparável ao da indústria automobilística. Para uma melhor apreciação das ações dos trabalhadores nos movimentos citados, ver para as greves do pós-guerra, Maranhão (1979), Alen (1981) e Costa (1993), para a greve dos 300 mil de 1953, Moisés (1978) e Costa (1993), para a greve de 1957, Munhoz (1977) e Leite (1986) e para a greve dos 700 mil de 1963, Leite & Sólis (1978) e Leite (1983).

(110) A distância das indústrias modernas está ligada a duas sortes de fatores. Para Gonçalves (1985: 96), "a indústria moderna, fugindo dos inconvenientes os mais diversos do núcleo industrial paulistano, consideravelmente congestionado, e procurando usufruir de uma infra-estrutura recentemente criada [proximidade com o Porto de Santos através da Via Anchieta, espaço, estímulos municipais] instalou-se preferencialmente nos municípios vizinhos (...) [a capital], o chamado ABC". Deve-se mencionar o tino de oportunidade do prefeito Lauro Gomes ao garantir para São Bernardo a vinda de Volkswagen, Mercedes, Willys e Simca, posteriormente secundadas pela Toyota e Scania

Por sua vez, Costa (1993: 54) traz a citação de uma circular do Sindicato das Indústrias de Fiação e Tecelagem de São Paulo que reclama da "agravante lógica de que, dado os agrupamentos fabris desta capital, a propagação das manifestações operárias é mais rápida e, por isso mesmo, mais incontrolada", identificando na concentração industrial de São Paulo uma alavanca de alastramento das greves do período 1943-1953. Ford e, durante a greve de outubro de 1957, viriam a sentir os efeitos da proximidade com o epicentro do movimento sindical da capital quando dos violentos choques entre grevistas, policiais e fura-greves.

seus funcionários dispersaram-se pelo ABC e pelos bairros periféricos de São Paulo, ficando próximos das fábricas em que trabalhavam e longe dos bairros operários da capital.¹¹¹

Ao mesmo tempo, embora em menor escala, houve contato dos novos contingentes de trabalhadores com aqueles já estabelecidos nas cidades vizinhas, Santo André e São Caetano, por exemplo, e mesmo em São Bernardo, onde a colônia italiana se ocupava da indústria de móveis. Outrossim, cumpre notar que o sindicalismo e o PCB de Santo André tinham forte ascendência sobre a primeira geração de dirigentes sindicais de São Bernardo e Diadema e que isso os ligava diretamente a uma tradição sindical de unidade da classe trabalhadora. Se eles eram “sócios minoritários”, isso não quer dizer que não tenha havido tentativas de levar São Bernardo ao centro dos acontecimentos sindicais da época

A saga da migração não terminava diante da assinatura da carteira de trabalho pela grande empresa. Diante de todos os degraus dos seus projetos de vida (empregar-se, adquirir moradia fixa, casar-se, criar filhos) e da dificuldade para percorrê-los, os trabalhadores migrantes e suas famílias não tinham condições de evitar que seu cotidiano não ficasse confinado dentro dos limites da casa e do trabalho (composto pelas atividades regulares da fábrica, pelos eventuais “bicos” e por serviços domésticos) e de outros espaços de sociabilidade, como a vizinhança, a igreja, a escola, o comércio, o campo de futebol, o boteco, o salão de baile, participando em escala reduzida de programações recreativas ou culturais de massa oferecidas a outros grupos sociais.¹¹²

(111) Lembro ao leitor que o modo como estava organizado o trabalho no “setor moderno” permitia a absorção contínua de trabalhadores sem experiência fabril uma vez que a exigência de qualificação profissional era necessária apenas para uma restrita parte da mão de obra (em torno de 10% do total), composta por ferramenteiros, inspetores de qualidade, mecânicos e eletricitas.

(112) Apesar disto, mais de 90% do grupo estudado por Rodrigues (1970) possuíam rádio, embora a propriedade de um aparelho de televisão fosse menor, 37% entre os desqualificados e 83% entre os especializados (pp. 21, 27).

Fica difícil deixar de fazer referência ao clássico *As utilizações da cultura*, de Richard Hoggart. Originalmente publicado em 1957, seu livro se propõe a analisar a manifestação inglesa, notoriamente conhecida por suas especificidades, daquilo que seria a cultura da classe trabalhadora. Sua descrição, centrada na vida familiar e na comunidade, enfatiza o caráter territorial isolado, fechado e distante dos bairros operários. Além disso, um dos seus maiores méritos, o livro busca demonstrar como uma cultura de classe pode, aproveitando-se do distanciamento imposto pelas divisões da estrutura social, instaurar uma outra leitura da ideologia ou da cultura de massa que lhes são apresentadas pelas classes dominantes através da indústria cultural.¹¹³

Embora os metalúrgicos de São Bernardo e Diadema não estivessem segregados como foram, via de regra, os mineiros, e embora não fossem tão separados do resto da sociedade como Hobsbawm (1987c, 1987d) sugere para o conjunto dos trabalhadores ingleses até o final dos anos 50 deste século, eles se diferenciaram o suficiente para elaborar uma cultura específica, de classe.¹¹⁴

Gonçalves (1985: 96, 97) ratifica essa hipótese ao escrever que

“a nova classe operária, e de modo particular o operário da indústria automobilística, não se concentrou nos bairros operários típicos”

(113) Referindo-se às modificações na cultura operária provocadas pela cultura de massa, Hoggart (1973) alertava para os “perigos (...) [da] atitude romântica”, que podia levar a exaltação de “qualidades admiráveis da antiga cultura da classe proletária, assumindo o ponto de vista que esta cultura está presentemente em declínio, surgindo assim uma tendência para exagerar o contraste entre o que foi essa cultura e o que ela é actualmente” (16). Ciente de que “essa tradição tende a tornar-se gradualmente mais fraca” (33), Hoggart vê na cultura operária a capacidade de, ao incorporar modificações, repor a tradição: “as classes proletárias possuem um elevado grau e faculdade natural de resistir à mudança, adaptando ou assimilando, nas novidades, aquilo que lhes interessa e desprezando todo o resto” (40).

(114) Apesar de algumas peculiaridades locais, a cultura operária do ABC não é tão diferente assim do resto da classe trabalhadora. O que estou dizendo é que sua cultura era marcada por um recorte de classe que diferenciava os trabalhadores diante da empresa.

Mesmo quando recebiam salários altos, comparáveis aos índices de renda da classe média, “os operários da indústria automobilística distinguem-se claramente (...) pois”, prossegue o autor,

“as formas de fixação e distribuição geográfica dos indivíduos estabelecidas a partir de possibilidades de aglomeração de vizinhança, promovem uma diferenciação evidente”.

Esses novos bairros operários, periféricamente instalados, teriam formado um anel em torno das fábricas de automóveis, desenvolvido com recursos próprios sua infra-estrutura urbana, superado a falta de apoio público para obras ou planejamento e ocupado áreas topograficamente desfavorecidas ou aviltadas pela proximidade com as indústrias. O caráter de novidade destes bairros é também ressaltado por Rodrigues (1970: 181):

“em torno da capital formaram-se novos bairros de trabalhadores recentemente chegados do interior, dando origem a uma classe operária com características diferentes da dos antigos bairros operários de São Paulo”

“Quem casa, quer casa”, diz o ditado, sintetizando dois dos mais cobiçados passos da nova classe operária. Independente da ordem com que eram dados, ambos se igualavam em importância, sinalizando o seu alcance a exitosa realização dos projetos de vida dos homens e mulheres que integravam a comunidade operária do ABC

Preocupação permanente, a posse da casa própria era um objetivo para cuja satisfação dispunham-se a fazer enormes sacrifícios e longos e acidentados caminhos. Como apontariam muitos estudos mais tarde sobre autoconstrução nas periferias da cidade, suas casas eram construídas lentamente e por etapas. Um terreno comprado a prestação era ocupado por uma peça pioneira suscetível de expansão à medida que uma poupança familiar espartana o permitisse. Além disso, o mutualismo dos mutirões (envolvendo parentes e amigos) e a dedicação

do tempo de não trabalho eram, frequentemente, medidas a que recorriam para complementar o esforço familiar e o salário ganho na fábrica.¹¹⁵

Os trabalhadores casados do grupo estudado representavam 77% do total, apresentando uma média de 30 anos. Entre estes, 55% tinham contraído o matrimônio em tenra idade, entre 22 e 25 anos, quer dizer, logo que conseguiram empregar-se na indústria automobilística (Rodrigues, 1970: 20). Fora da fábrica, gozando o tempo de não trabalho, o final de semana dos casados, quando dedicado ao lazer, girava em torno da família, passando boa parte do tempo em suas casas ou visitando parentes, passeando com os filhos, comparecendo às suas comunidades religiosas. O lazer fora do bairro ou extrafamiliar era mais comum entre os solteiros, que declararam gastar o grosso de suas energias no futebol, no cineminha, em passeios, etc. Entre os casados havia aqueles que, além de passar o dia todo em casa, ainda faziam algum tipo de serviço por fora (“bico”), dois procedimentos raros entre os solteiros

Diante deste quadro, e do baixo índice de leitura de jornais, de idas ao cinema, da formação educacional precária, do fato de não frequentarem o Willys Overland Esporte Clube, associação mantida pela empresa aberta a todos os seus funcionários,¹¹⁶ Rodrigues (1970: 21) ficou “tentado” “a dizer que ocorre uma redução das áreas de relações pessoais, aumentando os contatos primários em relações aos secundários”

Esta é uma afirmação que merece ser ponderada. Em primeiro lugar a pesquisa de *Industrialização e atitudes operárias* contou apenas com trabalho de campo na fábrica e não nos bairros. O que os trabalhadores declararam quanto ao lazer, às suas vidas nos bairros foram respostas a uma *survey* marcadas por sua posição no interior da fábrica e da família operária, não

(115) Cf., especialmente, a dissertação de Maricato (1977)

(116) Além do clube, geralmente frequentado por mensalistas ou supervisores do setor de produção, um outro benefício da Willys não era compartilhado pelos horistas, dessa vez não por sua vontade mas porque não era permitido mesmo. O uso de carros da companhia fora de seus limites fabris só era permitido aos empregados em escritório.

registrando, em absoluto, o heterogêneo conjunto da vida operária fora das oficinas, o que fazia necessário o uso complementar de outras coletas de fontes.

A conhecida dualidade entre “arcaico” e “moderno”, consagrada pela sociologia da modernização, acomoda a investigação quando o “arcaico” predomina. Se a cultura operária fora das fábricas resulta inexpressiva ao ser cotejada com os ícones da modernidade, as tradições reelaboradas a partir do contato entre grupos de origens distintas merecem maior atenção da investigação antes de serem dispensadas sob a afirmação da participação do operário no modo de vida urbano industrial apenas como “força de trabalho”, deixando-as de fora do mundo “moderno” dos operários do ABC, que fica restrito ao mundo fabril. Ao contrário, sua riqueza e diversidade, delimitada até em áreas residenciais montadas segundo a origem dos seus residentes - bairros de mineiros aqui e ali de outros que vinham do “norte”, isto é, nordeste - marcam a especificidade da cultura operária na região. Se esse grupo operário não dispunha, de modo geral ou majoritário, na sua bagagem histórica de credenciais sindicais ou político-associativas tradicionais, ou se elas tinham sido enfraquecidas pela dispersão da migração, ele tinha na sua cultura um dos seus mais significativos patrimônios (que, aliás, foi vital para elaborar sua própria tradição sindical e partidária).

Em segundo lugar, e como veremos adiante nos detalhes da trajetória biográfica de um operário que abastecia ônibus e empilhadeiras, o trabalho invadia o tempo de não trabalho, aviltando-lhe, seja através tanto do cansaço, da irregularidade da jornada e dos turnos de trabalho quanto dos “bicos” e dos sacrifícios impostos pela meta da casa própria. Assim, se é certo afirmar que tais trabalhadores não participavam de “esferas de atividade societária” de massa, que um filtro cultural próprio era somado ao filtro econômico quando suas preocupações passavam longe de coisas como cinema e jornais (Rodrigues, 1970: 15, 33), também é certo que a carga de suas atividades, profissionais e de estratégias de vida, consumia seu tempo de não trabalho, não lhes restando muitas opções para interagir com as novidades da sociedade de consumo de massas.

Em terceiro lugar, se o binômio primário/secundário opõe vida familiar fechada e relações extrafamiliares, não terá o pesquisador ignorado a vida dentro da fábrica e os laços de solidariedade necessários para o emprego e o auto-aprendizado na - radicalmente nova - experiência de trabalho na firma de autos? Como veremos, eles pulavam de fábrica em fábrica, de bico em bico, até entrar numa Willys Overland para, a depender deles, não mais sair. Não o teriam conseguido se não partilhassem de “relações secundárias” fora do eixo familiar ou do bairro, pois tinham uma fábrica, que havia sido incessantemente ampliada até aquela data, para “povoar”. Veremos também que sem o mutualismo do auto-aprendizado não lograriam suportar suas condições de trabalho.

A própria experiência de estágio na produção do pesquisador contou com a solidariedade dos operários do seu setor, que, segundo recordou, buscaram apoiá-lo e introduzi-lo ao “ambiente hostil” da fábrica ao lhe passarem dicas sobre suas tarefas (já que o estranho estagiário também tinha que cumprir, como eles, cotas de produção), repetindo com um acadêmico uma passagem da tradicional cerimônia de integração de um novato na produção. Além do mais, eles “sabiam de tudo”, declarou também Leôncio M. Rodrigues, aventando, inclusive, a possibilidade de informações vazarem através de secretárias do administração.¹¹⁷

Uma das relações pessoais mais frequentes que forneceu base para a confecção de esquemas de mobilização e coesão informais foi a amizade. Então, podemos nos deter um pouco nas palavras de Carlos Edmundo Franca, ferramenteiro, há 25 anos empregado na unidade São Bernardo da Willys - depois Ford (1967), posteriormente Autolatina (1987) -, que declarou: “é muito gratificante para mim trabalhar na Autolatina fazendo a montagem dos carros-pilotos. Conheci muita gente desde que entrei na Willys. Foram amizades importantes que mantenho até

(117) Informações concedidas ao autor em 2 de julho de 1992. Sobre as várias passagens e cerimônias de integração de um novato na produção, cf. Hernandez, Ignácio, *Memória operária (cidade industrial: Contagem, BH, 1968-1978)* (B.Horizonte, Vega, 1979) e Linhart, Robert, *Greve na fábrica* (RJ, Paz e Terra, 1980).

hoje”. Antonio Peixoto de Araújo, com igual tempo de serviço, foi mais longe: “é bom trabalhar num lugar onde encontramos amigos de verdade e não apenas colegas de trabalho”. O funileiro José Callegari aborda a mesma questão: “é muito bom completar 25 anos de trabalho numa empresa ao lado de tantos colegas. Isso me dá o maior prazer”.¹¹⁸

Com a possibilidade de receber uma remuneração comparativamente maior, o grupo estudado tinha nos salários um importante fator de sustentação, pois em mais de 80% dos casos não só suas esposas não trabalhavam fora como também seus filhos ainda eram jovens demais para trabalhar. É preciso, aliás, chamar atenção para este aspecto de suas famílias: (1) havia muita resistência ante ao trabalho feminino fora do “aconchego do lar”, (2) os homens, então, ganhavam o suficiente para sustentar suas famílias, (3) os filhos não precisavam largar os estudos e, detalhe importante, (4) estamos seguramente diante da primeira geração de operários metalúrgicos das empresas “modernas”. Eles haviam chegado há pouco tempo em São Paulo, haviam ingressado na Willys com uma rapidez só permitida por sua fome de braços, eram casais jovens e seus filhos, pequenos

Em suma, os membros desse grupo operário, de origem rural ou urbana, atuaram no sentido de efetivar estratégias de vida: mesmo submetidos à dominação capitalista, eram sujeitos de sua própria história e estavam tecendo uma rede de sociabilidade em cujo interior estavam presentes formas de organização e comunicação estruturadas e permanentes, apresentando lideranças, alianças e diferenciações claramente estabelecidas, perfazendo, afinal, uma comunidade de interesses com valores, sentimentos e práticas marcados pela vivência e pelo significado que imprimiam à essa vivência da experiência do trabalho fabril, da migração, da vida familiar e da vida na cidade grande e na empresa automobilística.

(118) In: *Jornal da gente*, n.º 40, SP, 1992

A famosa conclusão de *Industrialização e atitudes operárias*, que os trabalhadores valorizavam o emprego mas rejeitavam o trabalho operário, pode ser, agora, bastante útil. A valorização do emprego, vinculada à política de benefícios obtidos na grande empresa (salários comparativamente mais altos, serviços assistenciais e de lazer, plano de cargos e salários, sentimento de melhoria das condições de vida, aumento do poder de consumo), pode ser relida pelo termo *anestesia de direitos*.

E a rejeição do trabalho operário deve estar vinculada à releitura que os próprios trabalhadores fizeram do lema oficioso da empresa, pois eles questionavam diretamente os aspectos do processo de trabalho onde o esforço, a responsabilidade e a dedicação empregados não eram reconhecidos pela companhia, passando a criticar, então, a dureza, a sujeira, os maus tratos, as arbitrariedades, a insalubridade, a desumanização das condições de trabalho.

Porem, tal rejeição não comporta apenas uma dimensão negativa, mas uma outra, de caráter afirmativo. A negatividade sugerida pela equação não existência de ofício igual a falta de identidade com o trabalho deve ter seu alcance dimensionado, a bem da verdade reduzido. Ao mesmo tempo que havia dificuldade de criação de identidade com um trabalho por diversos motivos inóspito (fato através do qual se conclui a impossibilidade de apego à condição operária e, daí, de constituição de uma consciência de classe), havia também a identidade com o trabalho produtivo puro e simples, apesar de seu conteúdo pouco atrativo. O orgulho de estar produzindo, como parte do trabalhador coletivo, o automóvel acrescia-se ao sentimento de dedicação e responsabilidade, ingredientes indispensáveis para fazer sair a produção. Ao cabo, o operário descobria-se dono de um mister, embora isso seja algo de difícil reconhecimento.

Assim, seria possível a essa comunidade operária, com todas suas diferenciações internas, produzir seus próprios ativistas e lideranças sindicais, formando uma das bases para o surgimento daquilo que ela mesma chamou de "sindicalismo autêntico".

Minha carteira foi assinada por Willys Overland do Brasil

Antonio Tavares, como de hábito, fôra ao interior contratar novos empregados. Chegando em Piracicaba, publicou anúncios da Willys no jornal local e esperou, como de hábito, uma resposta correspondente, quer dizer, sempre superior à demanda da sua empresa. Esperou, esperou e já estava pensando em ir embora quando apenas um pretendente apareceu. Inconfundivelmente, era um “roceiro”, aquele que, nas palavras de Lúcio Meira, esperava a máquina para ser libertado de seu arcaísmo, a “escravidão da enxada”, e que não tinha nada a oferecer além da sinceridade - e da insistência - de seu pedido: “me dá uma chance”. Tavares relutou em aceitá-lo, mas determinou que passasse depois na companhia. Astutamente, não comunicou nada ao seu superior: como não havia conseguido contratar ninguém, não seria louco de levar um que “não sabia nada”. Dentro do seu raio de ação, encaminhou o futuro operário de origem rural à oficina de autos da fábrica. Anos depois, com o carro defeituoso, dirigiu-se a essa oficina para repará-lo, lá encontrando-o já como feitor.

Um outro willyano, também anônimo, servidor de cafezinho, “totalmente analfabeto” (“morava em um quarto com seus três ou quatro filhos”), encontrou-o em meio ao tráfego, chamando sua atenção ao buzinar de seu carro. Tavares virou-se, ajeitou os óculos e procurou reconhecer no volante que o chamava o homem que havia montado sua própria empresa de alimentação ¹¹⁹

Estamos diante de uma época de oportunidades. Patrões, gerentes e operários podiam constatar-na com um passar de olhos. Construída na chácara do prefeito Lauro Gomes, a unidade São Bernardo era o moderno em meio ao campo do “atraso”. Aqueles que lá se empregaram, a muito dos quais não foi pedido nada além de trabalho e responsabilidade, nos seus primeiros momentos, encontraram uma empresa que não significava somente estabilidade, mas

(119) Informações concedidas ao autor por Antonio Tavares, profissional da área de RH da Willys, em 6.6.94.

também expansão crescente. Se os dois casos citados confirmam uma inequívoca trajetória de mobilidade social ascendente, é preciso maior cautela diante de expressões como “vontade de *vencer e subir* na vida” (g.m.).

Tanto os trabalhadores de origem rural quanto os chegados das cidades interioranas do estado de São Paulo (com alguma experiência de trabalho industrial) deixaram registrados em Rodrigues (1970: 8) que estavam animados pela vontade de “tentar a sorte”, “busca de melhoria”, “facilidade de emprego”, “melhorar a situação”, “aperfeiçoar”, “melhorar a situação econômica”, se “empregar melhor” uma vez que:

“lá eu tinha uma vida incerta. Trabalhava com meu pai; a gente arrendava terra para plantar. Aqui eu sabia que teria mais facilidade de emprego. Poderia ajudar meus pais. Todos os meses mando dinheiro para eles”.

“Fui criado com minha avó na fazenda. Vim para São Paulo em busca de melhoria”

“A vida no interior era difícil. Eu era mecânico de automóvel e não tinha muito futuro. Aqui em São Paulo é melhor”.

“Aos 17 anos eu trabalhava como padeiro, ganhava pouco e não tinha possibilidade de outro emprego na minha cidade. Então resolvi vir para São Paulo”

Desse modo, em vista da migração estar marcada pelo constrangimento de condições de vida e trabalho insatisfatórias, havendo aí um componente de precariedade ou deterioração, é lógico supor que, ao lograr um posto na empresa “moderna”, o migrante estaria percebendo uma real elevação de seu padrão de vida, podendo então por em prática dois projetos muito comuns: aquisição de moradia (de preferência própria) e montagem de um lar. Cumpre observar, ainda, que empregar-se numa empresa grande como Willys Overland significava também satisfação de objetivos de melhoria das condições de vida inclusive para trabalhadores de origem urbana e/ou qualificados (representada pela possibilidade de maior aperfeiçoamento profissional e de estabilização das novas gerações da família operária).

Tais fatos, evidentemente, contribuíram para a crença na adesão utilitária do operário à empresa, marcada pela ambição da ascensão social ou pelo desejo de abertura do negócio próprio, como se então fosse possível “sair” da classe trabalhadora.

Todavia, o que frequentemente fui chamado a observar pelo próprio objeto que pesquisei foi um outro fato, mais geral, a dedicação ao trabalho, uma ética onde só vale o homem que não foge da produção.¹²⁰ Era essa a iluminação geral da cultura desses trabalhadores, não a ambição do subir.

De fato, expressões como “vencer” e “subir”, fazem parte dessa ética do trabalho que informa a mobilidade de trabalhadores. Mas eles se movem por entre fábricas e ocupações diversas não só no sentido vertical, mas também horizontal, elaborando laços de coesão social entre simples conhecidos, amigos, parentes, com o intuito de receber salários melhores, incrementar suas condições de vida, adaptar-se ao trabalho ou proteger-se do desemprego e, detalhe final mas não menos importante, com o intuito de não cair na vertical para baixo. Ninguém havia arriscado, literalmente, mundos e fundos para, não literalmente, dar com os burros n’água.

Por outro lado, é hoje difícil olhar para as barraquinhas junto aos portões da Volkswagen e afirmar que ali estão ex-integrantes da classe trabalhadora. Ali estão, na verdade, ex-metalúrgicos que, tendo aderido a um dos muitos pacotes de demissão voluntária estabelecidos pela empresa no início dos anos 90, resolveram se estabelecer por conta própria. Pequenos burgueses? A resposta talvez fosse afirmativa no caso de examinarmos o fenômeno da classe social apenas a partir da posição ocupada na estrutura social. Não é esse o presente caso, e isso significa entender a classe também como um fenômeno cultural, que se formou no tempo. Assim, se o projeto de um negócio próprio vigora até hoje entre os trabalhadores dessa região, os

(120) Convém não deixarmos de aceitar como fato corriqueiro seu a “cera”, o “macete”, etc. Muitos aceleravam seu trabalho para poder fumar um cigarro ou ir bater um papo no banheiro.

componentes de busca de enriquecimento cederam lugar a outros elementos culturais, inseridos dentro da cultura operária, tal como a busca de uma outra fonte de renda para sustentação ou como a procura de uma nova rotina de vida livre das imposições do trabalho fabril.

J.Alves pode nos ajudar bastante quanto a isso tudo. Ele, que começara na companhia “quando ela se instalou em São Bernardo” (“naquele tempo ainda se chamava Willys Overland do Brasil. Depois é que virou Ford”), entrou como ajudante “e fazia serviço de peão”, “dando um duro danado e cooperando com os homens para conseguir uma promoção”. Depois que o “mandaram embora da Willys”, resolveu

“largar a indústria automobilística, que é a maior ilusão desse mundo, (...) e quebrei o galho noutros serviços. Mas precisão é precisão, e quando o pirão começou a rarear lá em casa, matutei, matutei, e, numa segunda feira, quando dei por mim, estava no portão da Volks”

Perguntado por que não trabalhava mais na Volkswagen, respondeu

“por quê sai? Ah, sai não moço. Me mandaram embora mesmo. Quem trabalha no setor automobilístico em São Bernardo do Campo, depois de certo tempo, não pode se dar ao luxo de pedir a conta não. Sujeito trabalhou na Ford, na Mercedes e na Volks, o que mais pode esperar na vida? É uma sina. Quando a gente começa, novinho, com aquela bruta vontade de se aprumar na vida, o trabalho é sopa. Nego faz horas extras, dá duro no serviço, se esforça o quanto pode, mas chega um dia que o facão baixa sem dó nem piedade. E afora a Volks, a Mercedes e a Ford, só restam a Chrysler, a Scania, a Toyota e a Karman Ghia (...)”¹²¹

Ao contrário de suas congêneres - Volkswagen, Ford, General Motors, Mercedes - Willys era uma empresa imigrante. Embora seu controle fosse norte-americano, que, aliás, estava estabelecido aqui (e não nos EEUU), seu único futuro como fabricante era brasileiro. Além do mais, o incremento de seu capital resultava de uma campanha nacional de associação entre capital brasileiro (dono da maioria absoluta das ações, captado junto a pequenos e grandes investidores)

(121) In: Sampaio, Antonio P., *A capital do automóvel na voz dos operários*, SP, Edições Populares, 1979: 50-51.

e estrangeiro, fato que a particularizava em meio ao generalizado prestígio gozado pelo conjunto das montadoras, encarnando o símbolo, não só de avanço, mas também de viabilidade da industrialização nacional.¹²²

O entusiasmo de todos com a produção do primeiro motor nacional, e assim por diante, somar-se-ia à campanha feita para captar fundos, via venda de ações ao mercado (feita pela Deltec, firma de propriedade da família Cunha Bueno), oriundos da poupança individual de pessoas comuns. Assim, empregar-se na Willys revestia-se de um sabor especial para o operário (qualificado ou não), constituindo-se a empresa automobilística o topo de uma saga, ou melhor, o porto seguro de estratégias de sobrevivência.

A integração na produção: trabalho digno e indigno¹²³

No passado profissional da maioria dos horistas da Willys, despontava uma formação profissional amplamente heterôgenea e, senão inadequada, ao menos irrelevante para o trabalho fabril no setor de ponta da economia. Os registros da carteira profissional - quando feitos - lembravam uma colcha de retalhos. O proletariado paulista "moderno" era assim. O nível de instrução era muito baixo, havendo uma parcela expressiva que mal frequentara escolas. Como o trabalho podia ser facilmente aprendido na prática, o problema da formação profissional se resolvia no dia a dia.¹²⁴

(122) Régie Nationale des Usines Renault detinha, depois do grupo Kaiser Industries, a maior fatia das ações da empresa devido à sua participação na produção do Dauphine. O capital nacional era majoritário mas era disperso por vários acionistas, grandes e pequenos. O controle da empresa era norte-americano, mas feito aqui mesmo. Willys não era intensamente controlada por Kaiser.

(123) A divisão entre trabalho digno e indigno não é uma operação feita pelos trabalhadores da Willys, mas um procedimento meu para efeito de análise, baseado em Thompson (1987, v.II: 71-177) e Beynon (1984: 189-190)

(124) Chegou a ser "surpreendente" para Rodrigues (1970: 11) o número de ferramenteiros - 25% deles - que também aprendeu sua profissão dentro da fábrica

Esta situação trazia prós e contras para ambos os lados. Para os desqualificados, facilidade maior que arranjar emprego (bastava-lhes a vontade de aprender e dar duro) só a de ser mandado embora, pois a empresa os substituiria facilmente. A depender da chefia, não encontrariam, em caráter geral ou permanente, atenção ou didatismo para o aprendizado pelo qual deviam passar ou para o enfrentamento do cotidiano que os aguardava, restando-lhes como alternativa o saber elaborado e socializado por eles e para eles mesmos.

Ao prescindir, em larga medida, do trabalho qualificado, a produção em série do sistema de fábrica automobilística de então consistia em um terreno propício para a desvalorização do trabalho operário. Além do mais, o clima de pioneirismo e entusiasmo não podia preencher os 365 dias do ano na vida do trabalhador, particularmente o não especializado que diante, de um lado, da monotonia, da facilidade, da obviedade, do caráter fragmentário do seu trabalho e, de outro lado, da sua condição subalterna, se sentia, como veremos adiante, como gente miúda, sem importância, um empregado que executava uma tarefa simples, para a qual não era necessário dominar artes, saberes, ou mistérios de ofício. Pelo contrário, seu trabalho, como ajudante de produção, era, transparentemente, um dos poucos aspectos óbvios e fáceis dentro da trama da fabricação de um auto

Situação diversa, em função do déficit permanente de mão de obra qualificada, havia um setor de trabalho digno dentro da fábrica. Sua qualificação possibilitava dominar, rapidamente, seu dia a dia de trabalho a seu modo e exercer pressão em defesa de demandas e direitos. Eram operários geralmente estrangeiros (espanhóis, gregos, italianos, portugueses) que chegavam no Porto de Santos e encontravam ali mesmo banquinhas das empresas oferecendo emprego. Se era relativamente fácil entender os desenhos técnicos dos pedidos que tinham de desenvolver, sua integração imediata no posto de trabalho em meio a estranhos “nativos” certamente contribuiu para a estratificação desses dois mundos do trabalho: o digno e o indigno. Desconhecendo o português e o “matuto”, ignoravam nossas tradições e práticas e chegavam aqui

com estabilidade no emprego e com condições salariais e de trabalho totalmente diferentes, o que lhes permitia reconhecer o mundo do trabalho indigno como algo que não lhes dizia respeito.

Não submetidos ao mesmo controle de tempo e movimentos a que estavam expostos os empregados na linha de montagem, nem marcados pela monotonia ou insalubridade, porventura dominando com maestria seu ofício, os ferramenteiros olhariam um engenheiro de igual para igual, sabedores que eram do caráter essencial de suas habilidades para o bom andamento da produção.

O testemunho de Rodrigues (1970: 63) é ilustrador: “podem experimentar pelo trabalho uma motivação que dificilmente se pode encontrar entre os operários semiqualeificados e braçais”;

“suas relações com supervisores e engenheiros são de outra natureza. Têm orgulho de sua profissão e não se colocam na situação de humildade que amiúde caracteriza a atitude do operário (...) ante os superiores hierárquicos” (Idem: 47).

Assim, ao invés de enfatizar a oportunidade de “arranjar coisa melhor” e a segurança que só a grande empresa podia oferecer a quem vinha de uma fazenda criada pela avó, um ferramenteiro declarou: “prefiro a indústria automobilística para seguir um ofício” (Idem, *ibidem*).

O ambiente da fábrica, não obstante admirável por ser novo, grandioso, brasileiro, moderno, não paralisava os milhares de pessoas contratadas para cruzar seus portões diariamente. Espaço a ser preenchido por operários simultaneamente reunidos para “dar produção”¹²⁵ ao

(125) “Dar a produção” é expressão comum na fala operária, representando a consumação da força de trabalho que foi vendida à empresa. Para que ela se concretize em forma de produção de valor e mercadorias, é preciso a chefia, que garantirá que a produção “saia”. outra expressão comum do mundo fabril (há uma outra, mais contundente: “arrancar a produção”).

Cornelius Castoriadis (1985: 61) define essa questão com clareza: “quando o capitalista compra uma tonelada de carvão, sabe quantas calorias pode extrair dela: o negócio para ele já está terminado. Quando ele compra uma jornada de trabalho, o problema apenas começou. O que ele vai poder extrair da mesma como rendimento efetivo será o resultado de uma luta que não cessará um segundo durante a jornada de trabalho”

capital, uma unidade industrial é um esqueleto à espera de carne e sangue para adquirir movimento, força e agilidade.

Dotados de poucos recursos profissionais e intelectuais formais além do auto-aprendizado e da solidariedade de suas relações, os trabalhadores não especializados refizeram seus laços de coesão comunitária dentro do espaço fabril para enfrentar o necessário convívio com a nova realidade da “companhia”, termo pelo qual se referiam à empresa.

Deparando-se com a imponente fábrica, passaram a valorizar o emprego porque percebiam que o poder da “companhia” era maior que o das outras não pertencentes ao setor automobilístico. Assim, buscavam se adaptar rapidamente e se esforçavam para agradar as chefias, procurando cativar sua simpatia com o intuito de conquistar estabilidade no emprego. Isso, apenas localizadamente, significava “puxa-saquismo”, prática moralmente condenada pelo grupo. Na realidade, conquistar a estabilidade significava trilhar o caminho do “bom operário” cujos passos conferiremos mais adiante nas falas do especializado e do desqualificado. Importa reter aqui a consequência política desse valor cultural: foi perseguindo o “bom operário” que os trabalhadores puderam, inclusive os não especializados, encarar sua vida no mundo fabril a partir da dignidade do trabalho.

Em suma, se a identificação de um trabalho essencialmente manual, cansativo, desagradável, sujo, compulsório, etc (marcado, ainda, pela condição de subalternidade) com um sentimento de dignidade é praticamente impossível sob o viés do saber profissional, é interessante notar a habilidade que esses trabalhadores tiveram em ver seu papel dentro da grande empreitada

Adicione-se ainda que, mesmo que a produção saia, é preciso controle de qualidade, o que complexifica tudo. Ao que parece, Henry Ford concordaria com Castoriadis: “o único modo de conseguir um produto de baixo custo é pagar um preço alto para um serviço de alta qualidade, e garantir, através da administração, que o serviço seja realizado” (*Today and tomorrow*, Londres, Heineman, 1926: 43. Citado em Humphrey (1982: 107, g.m.)

Thompson (1989c: 246-247) chega a uma assertiva semelhante ao estudar o processo onde “começa o tempo a converter-se em dinheiro, dinheiro do patrão”, suscitando o “trabalho regulado”. Daí, “os que são contratados experimentam uma diferença entre o tempo de seus patrões e seu ‘próprio’ tempo. E o patrão deve *utilizar* o tempo de sua mão de obra e cuidar para que ela não seja mal gasta” (g.m.).

pela *perspectiva do excluído*, que pensou sua participação, isto é, seu trabalho, como um ato digno. Todo o pioneirismo, entusiasmo, grandiosidade e importância, argumentos com que foram “bombardeados” desde logo, fizeram com que acreditassem que sua participação nos fundos do palco era vital para quem recebia os louros da vitória na batalha do automóvel nacional.

Assim, quando João Ferrador, adquiriu voz durante a segunda gestão de Paulo Vidal e apareceu pela primeira vez nas páginas de *Tribuna Metalúrgica* (maio de 1972) ao interpelar as “excelentíssimas autoridades máximas do meu Brasil grande e potente” - indicando a queda no padrão de vida do operário metalúrgico, reclamando o lugar de sua classe no cenário público, e pedindo o atendimento das “providências que nossas entidades de classe têm sugerido aos senhores governantes” - um velho discurso estava sendo modificado.¹²⁶

Na inauguração das novas instalações da unidade Ipiranga da Ford Motor do Brasil, 14 anos antes, o presidente Kubitschek identificava São Paulo como alavanca do progresso:

“São Paulo dá ao Brasil este exemplo de trabalho. Nós aqui temos, realmente, um verdadeiro motor para desenvolver e acelerar o desenvolvimento do Brasil. São Paulo, portanto, merece o apreço e a admiração do povo brasileiro pelo que realiza em prol do desenvolvimento nacional”.

14 anos mais tarde, os trabalhadores passariam a ver na figura de João Ferrador a imagem de sua classe pedindo licença a São Paulo para assumir seu lugar de exemplo merecedor de apreço do Estado pelo que realizava em prol do “Brasil grande e potente”. Eles talvez estivessem seguindo outra intervenção de JK: “uma nação não se faz unicamente com o olhar voltado para o futuro mas também com a memória da tradição”.¹²⁷

(126) In: *Bilhetes do João Ferrador*. SP. Editora Grafite. 1980: 9-10.

(127) In: Gattás (1981: 273, 245).

Além do mais, ser um “bom trabalhador” não era apenas uma questão de ser importante para seu país; era - também - uma questão vital para a família operária que se estruturava em torno do ganha pão do “chefe da casa”. Familiares, vizinhos, amigos, todos ficavam exultantes num dia de contratação ou de promoção, e transtornados num dia de demissão.

Por fim, o sentimento de dignidade do trabalho, se não retirou sua base do saber profissional, foi tomado emprestado de um sentimento de dignidade humana lido através da experiência operária. Um tratamento moralmente justo era aquele onde o homem era respeitado por ser um empregado que trabalhava com afinco, que respondia aos apelos e necessidades da companhia, que dominava seus afazeres com responsabilidade, advindo daí um senso de honradez. Um homem honrado porque trabalhador - cujo saber, apesar de não reconhecido, havia sido reformulado e ampliado com sua integração na produção.

O jornalista Ofir Pinheiro, após uma visita à fábrica de São Bernardo da Willys, mostrou-se sensível a isso ao escrever em sua coluna d’*O jornal do Rio de Janeiro*, de 4 de fevereiro de 1960, que

“ali (...) o sertanejo foi encontrar de novo a sua terra e, com o rosto ainda crestado pelo sol impiedoso do nordeste, adere à máquina, integra-se nela e dela vê orgulhoso brotar o fruto que seus braços produziram”

Também podemos ver isso, claramente, na “fala do outro”, no caso, um willyano “pioneiro”, que ocupou vários postos de área de Recursos Humanos da Willys, Ford e Autolatina:

“você consegue tudo do operário brasileiro, basta tratá-lo como ser humano, sem autoridade, sem gritaria, sem medo. O operário brasileiro é versátil, ele ajuda você, ele faz o que você quer, mas trate-o como ser humano, trate-o como homem porque, na casa dele, ele é o papai”.¹²⁸

(128) Entrevista concedida ao autor em 5.3.93. Sobre o trabalhador na “fala do outro”, cf. Paoli (1987).

Nesse meio tempo, a empresa explorava a crença no “bom operário” para selecionar seus funcionários na base de critérios como rapidez de adaptação à organização da firma, capacidade de ajustamento grupal, manejo correto de máquinas e equipamentos, responsabilidade, obediência e interiorização de seu regulamento. Como “boa empregadora” que era (consideração feita por seus empregados), dispunha de condições ótimas para recrutar candidatos que se esforçavam para serem aprovados, demonstrando todo seu apego a duas velhas máximas: “vestir a camisa da Willys” e “crescer junto com a empresa” (para não deixarmos de contemplar os que queriam subir).

As palavras do encarregado de ferramentaria, Raul Leon Camacho, vêm em hora oportuna personificar tais máximas: “faz 32 anos que estou morando no Brasil [Camacho é seguramente um imigrante]. E nesse tempo todo dediquei 25 anos a esta empresa. Isto aqui é a minha vida”. Para José G. dos Santos, também encarregado de ferramentaria, só há o que comemorar: “foram 25 anos de glórias e muitas conquistas. Comecei do nada e hoje me orgulho de tudo que possuo, principalmente de ver meus filhos crescerem”. Moysés Moraes, afiador de ferramentas universal, filosofou: “25 anos não são como 25 dias, por isso representam uma vida que, no meu caso, foi totalmente dedicada à empresa”. Alvacir Novaes, encarregado de produção, declarou aliviado que “meu sonho era completar esses 25 anos de trabalho e, graças a Deus, com muita luta consegui realizá-lo”. Oswaldo Aizza, encarregado, é daqueles que, se pudesse, faria tudo de novo: “entrei aqui com 21 anos e mais da metade da minha vida foi dedicada à esta empresa. (...) Ficaria aqui mais 25 anos”. Nelson Stucker, analista senior, por fim, afirmou: “comecei aqui aos 14 anos, saí da empresa mas, como um bom filho, voltei. A Autolatina é minha escola, o lugar onde cresci, aprendi e coloquei em prática o meu conhecimento”.¹²⁹

(129) In: *Jornal da gente*, n.º 40, SP, 1992. O leitor deve ser advertido que o *Jornal da gente* é o veículo oficial de comunicação da Autolatina, *holding* que administra Volkswagen e Ford na América Latina, com seus funcionários. Além disso, trata-se de depoimentos que foram coletados por ocasião dos 25 anos da Volkswagen e Ford no Brasil. A efeméride justifica o tom elogioso dos depoimentos. Provavelmente, alguns desses trabalhadores foram *willyanos*.

Willys se utilizou disso para organizar o trabalho de modo a operá-lo com a pessoa certa no momento e lugar certos. Na linha de montagem, o peão, na operação das máquinas, o fresador, na manutenção, o mecânico e, na produção de insumos, os ferramenteiros, exigindo-se de cada um atributos racionalmente determinados. Mas em cada posição havia um ser pensante, e isso, apesar de singelamente verdadeiro, nos força a ir além do fordismo enquanto projeto empresarial para analisá-lo enquanto uma relação social.

Desejo e realidade

De fato, do peão da linha de montagem ou do trabalhador semi-especializado, não se demanda muita aptidão profissional. Quando Henry Ford introduziu a cadeia de produção (1913) e viu suas fábricas produzirem 2.1 milhão de modelos Ford T ao ano (1923), implantando um sistema de organização do trabalho marcado por altos salários e independência empresarial defronte à qualificação da mão de obra, não esperava que os 7 mil trabalhadores de Highland Park (unidade Detroit da Ford), faladores de 50 línguas diferentes, conquistassem, na década seguinte, o direito de se organizar no UAW, o United Auto Workers.¹³⁰

Mais tarde foi dito que o trabalhador não precisaria ser mais inteligente do que um boi, mas a docilidade a ser conquistada deste operário desqualificado não era bovina, espetando-se-lhe uma argola metálica em seu nariz. Ela precisava ser obtida através de consenso e negociação e, por outro lado, por meio de força e coerção. Concebida como instrumento de domínio sobre o processo de trabalho e sobre o comportamento operário, a desqualificação da mão de obra não foi totalmente eficaz na conquista de utilidade e docilidade junto à força de trabalho. Um fato simples implicou nesse êxito apenas relativo. Mesmo desqualificado como

(130) Cf. Silva (1991: 44 e ss.) e Womack et al. (1993: 29 e ss.)

instrumento humano de tração, ajudante de produção ou como apêndice monitor de uma máquina, e apesar de circunscrito a um adestramento comparável ao de um animal, o operário permanecia pensando e intervindo na sua lida diária, conquistando, através da cultura fabril, limites de um outro mundo dentro das oficinas (ao ponto de ter sido possível - incontáveis vezes - interferir no mundo a que estava submetido).¹³¹

Por enquanto, porém, lá estavam os trabalhadores da Willys a cumprir uma jornada de trabalho básica de 48 horas semanais, a descansar aos sábados e domingos (quando não havia horas extras ou capacidade ociosa) e, de acordo com o comportamento dos pedidos e vendas, a torcer para que seus empregos não flutuassem ao sabor da velocidade da linha de montagem.¹³²

Podemos examinar agora os dois únicos depoimentos em profundidade publicados em *Industrialização e atitudes operárias* (p. 28 e ss.). Eles trazem momentos ilustrativos da experiência operária de que estamos tratando

A primeira foi feita com um operário nordestino (na época com 24 anos e chegado a São Paulo em 1956). Tendo roçado muito anteriormente, frequentara a escola só até o primeiro ano primário, e agora, 1963, lubrificava e abastecia ônibus e empilhadeiras da fábrica. Tinha quatro filhos e sua casa era própria, mas ainda gastava quase 30% de seu salário com o pagamento de prestações, havia primeiro comprado um terreno para logo depois construir um

(131) As intervenções pessoais dos trabalhadores no manejo das máquinas contribuem, a seu modo, para a própria operacionalidade do cotidiano produtivo, atualizando suas normas. É o que aponta Castoriadis (1985a: 62) quando escreve que "a luta implícita e 'informal' dos operários, no que se refere à organização capitalista da produção, significa *ipso facto* que os operários opõem a essa organização - e realizam nos fatos - uma contra-organização certamente parcial, fragmentária e móvel, mas não menos efetiva, sem a qual não somente não poderiam resistir a direção, mas nem mesmo poderiam realizar seu trabalho" (g.m.).

(132) Como a WOB, em 1963, tinha menos de dez anos de funcionamento e este era o tempo mínimo necessário para adquirir estabilidade no emprego segundo a lei, todos poderiam ser cortados pelo "facão", termo usado para designar as levas periódicas de demissões através das quais a empresa praticava a rotatividade no emprego (*turnover*).

“barraco”. Tendo passado-o adiante, comprara uma “casinha”, que também vendeu, comprando, enfim, a atual.

Dizia que “o que (...) desagrada na companhia é o horário de trabalho, porque trabalho nos domingos”, revelando-se, em seguida, satisfeito: “fora disso nada me desagrada”. Mas à medida que discorria sobre sua vida de trabalho na Willys, revelaram-se ambiguidades.¹³³ Primeiro, precisou o que era de seu agrado: “gosto de trabalho que não tem enchimento de saco” e então orgulhou-se: “pelo meu gosto não deixo máquina vazia”. No entanto, sua auto-estima se fez acompanhar por um sentimento - antes omitido (pois com exceção do horário nada mais o incomodava) - de insatisfação “o que me desagrada é que ganho pouco”. Mas sabemos que ganha bem se comparado com a média - por quê então diz o contrário?¹³⁴ Em primeiro lugar, “pelo tempo de casa, deveria ter um salário mais alto”. Além do mais, ressalta seu aceite das condições de trabalho: “não me importo de fazer qualquer serviço” ao mesmo tempo que, em seguida, externa novamente sua insatisfação seja pela injustiça: “na minha seção, eu sou uma das pessoas de salário mais baixo”, seja pela não valorização de sua dedicação: “eu trabalho tanto e o chefe não reconhece o trabalho que faço”.

Este operário, enfim, ganha “pouco” porque (1) não era contemplado pela política salarial interna, apontando que devia sê-lo pois tinha já “tempo de casa” e havia pessoas ganhando

(133) “O discurso que revela a ação revela também o seu sujeito” (Sader, 1988: 57). Referindo-se a uma experiência operária não definida, não nomeada durante as greves de maio de 1978, Maroni (1982: 17 e ss.) afirma que sobre ela centra sua atenção, identificando-a como “discurso da ação”. Para ela, tal discurso “não verbaliza propostas políticas, no entanto elas existem: não propõe alvos claros contra os quais se desenvolve o combate, porém eles não estão ausentes”, arrematando: “é preciso querer ver o discurso da ação”, interrogá-lo.

(134) Mais adiante, esta pergunta, no momento aplicada a um caso individual, será feita aos trabalhadores não qualificados. Vários demonstraram sua insatisfação com salário. A resposta em ambos os momentos foi idêntica: ganha-se pouco porque o trabalho é intenso, ressaltando um sentimento de injustiça, pois apontava-se o relacionamento conflituoso com a chefia e o não reconhecimento dos seus esforços.

mais pelo mesmo trabalho e (2) seu esforço não era reconhecido embora não fizesse “corpo mole”.

Entrou na Willys em 1957, isto é, no seu primeiro ano de funcionamento como fabricante de carros. Antes porém trabalhara “numa padaria”:

“eu abria a padaria às 4 horas da manhã e fechava à meia noite. Dormia quatro a cinco horas por dia. Fiquei neste serviço um ano. Quando foi para mim casar, eu tive que trabalhar até o meio dia e ir casar às 16 horas. No outro dia fui obrigado a trabalhar. Depois que casei, vi que não dava para ficar lá; os colegas diziam que tinha uma fábrica automobilística que pagava melhor”.

“Sou sindicalizado. A companhia não gosta, mas a gente que tem família precisa; nós temos tudo no Sindicato: dentista, médico, remédio pela metade. A companhia sabe que sou sindicalizado. (...) Escutei dizer que a companhia não gosta que a gente seja sindicalizado. Só vou ao Sindicato quando preciso de passe para ir ao médico. Fora disso não vou”

“Nos momentos de folga, faço serviços em casa; a gente tem que se virar, fazer um biscatinho, pegar uma casa para pintar, rebocar. (...) Chego em casa depois do trabalho à uma da manhã. As sete, levanto para pegar um servicinho, isso quando há. Quando não tenho o que fazer, fico em casa. Em cinema nunca vou. (...) Futebol para mim não existe. Nem para escutar rádio dá tempo”.

“O que fiz em sete anos não é qualquer um que faz. Para isso estou fazendo este sacrifício. Para pagar a prestação da casa. Uma televisão só para mais tarde. (...) Gostaria de fazer um curso. Mas a gente não vai pedir porque eles não vão atender. (...) Teria de pedir ao chefe para mudar de horário mas ele não gostaria”.

O entrevistado enfim declarou: “gosto da empresa, pretendo ficar lá sempre se escapar dos cortes desta semana”.¹³⁵ A valorização da “companhia”, segue-se a consciência de não haver reciprocidade em contrapartida. Sim, a firma pagava melhor que uma simples padaria, atraindo-o, mas depois não reconhecia seu esforço, desmerecendo-o. Não é, decerto, só a fábrica

(135) “Os ‘cortes’ constituíam a principal preocupação dos operários, mais acentuadamente entre os trabalhadores não qualificados e os admitidos recentemente” (Rodrigues, 1970: 29).

que o consumia, mas também a luta pela casa própria e os “bicos” que era forçado a fazer nos fins de semana, reclamando a falta de tempo para escutar o rádio (televisão? Só para mais tarde. Futebol já não existia mais para ele...), prova da insuficiência do salário recebido, restando-lhe o frustrado desejo de fazer um curso. Porém de nada adiantaria “a gente [nós quem?] pedir” pois “eles” não vão entender. Eles, os chefes... Willys?

“O que eu fiz não é qualquer um que faz”, avaliou. Dedicção à fábrica, respeito e reserva diante da chefia, não lhe passando despercebidas as quatro ou cinco horas de sono do tempo da padaria contrastadas com o então presente: chegar em casa de madrugada, dormir seis horas, acordar para fazer um “servicinho” ou “ficar em casa”. Para proteger-se, filiou-se ao Sindicato mesmo tendo escutado dizer que “a companhia não gosta que a gente seja sindicalizado”. “A gente” - que gente é esta? -, este nós anônimo e coletivo aparece na sua fala várias vezes: a gente que tem família, a gente sindicalizada, a gente que tem que “se virar” e a gente que sabe que não adianta pedir porque “eles” não vão dar (ou porque vão querer ainda mais obediência, disciplina e trabalho duro em troca?). É uma “gente” sem rosto e sem força, mas que se faz notar na voz dos comentários dos colegas aconselharam-no a ir tentar a sorte na “automobilística” (“pagava mais”). Uma comunidade viva que imprime seus traços nos passos de sua constituição: a gente que tem família, que tem de “se virar” e que por isso se sindicaliza mesmo sabedora do desagrado patronal.

A outra entrevista foi feita com um operário qualificado, inspetor final da produção. Ganhando quase o dobro do anterior, este empregado da Willys era casado, tinha um filho, havia cursado todo o ginásio, trabalhara desde 1949 como mecânico especializado em motores, já havia trabalhado cinco anos em outra empresa automobilística, construíra ele próprio sua casa, lia desenhos industriais e fôra submetido a uma prova de manuseio de instrumentos de precisão para ser admitido, tendo escapado de um “corte” apesar de seus, na ocasião, poucos quatro meses de casa

Dando mostras de satisfação, seu temor era a demissão, pois, em um registro surpreendente para um trabalhador especializado, “desde que se trabalhe na indústria de automóveis, há o perigo de ser dispensado”, mas a companhia permanecia ileso porque o “culpado” era o governo e sua política de restrição creditícia. Ao contrário do entrevistado anterior, tinha possibilidades de aprimorar-se profissionalmente, valorizando o salário (“mais elevado do que em outras firmas”), o ambiente (“muito bom”), a condução e o restaurante (“eles dão”). Convidado a fazer um curso técnico de motores pela firma, o inspetor estava animado (até porque a companhia pagaria no mínimo metade das despesas).

Como no caso anterior, deixou claro a necessidade de se trilhar os passos do “bom operário” ao advertir que “o mais importante é a conduta do trabalhador”: “é preciso não chegar atrasado”, depois “é preciso não faltar, não fingir de doente” uma vez que “neste caso eles dizem: ‘este é malandro’” e, por fim, submeter-se às necessidades da companhia “no caso de aumento de trabalho, é preciso aceitar. Há os que negam no momento em que a firma mais precisa e não querem trabalhar horas extras”.

Para cristalizar um espírito de empresa, onde trabalhadores fossem solidários para com sua “companhia”,¹³⁶ era publicado um jornal interno. *Noticiário Willys*, com matérias frequentes sobre operários que, com esforço e dedicação, haviam entrado e se estabelecido dentro da companhia, respeitando seu lema oficioso cujo bordão rezava “operário bom é recompensado, mau operário é punido”.¹³⁷ Para a companhia, o trabalho era fonte de êxito pessoal, e ela procurava passar isso a todos seus funcionários buscando convencê-los que sua política de promoções e salários era para valer. O maior problema dessa meta era que a fábrica não precisava apenas de *self-made men* mas de *self-made metal men*.

(136) Uma fidelidade que se expressaria na alegada ida ao Sindicato só quando fosse preciso um atestado médico.

(137) Citado em Rodrigues (1970: 49)

Boa empregadora

Caracterizada como “firma grande” ou apreciada pelo fato de ser uma “automobilística” (ainda por cima “nacional”), Willys, como as demais montadoras, exercia uma forte atração sobre o contingente proletário migrante seja porque os salários iniciais eram os mais altos do mercado seja por causa das oportunidades e expectativas que o emprego na firma de automóveis abria: aperfeiçoamento profissional, política salarial e promocional internas, aprendizado, aquisição de referências culturais importantes como responsabilidade e integridade, vitais caso fosse preciso procurar emprego novamente, constituição de família, crédito no comércio, etc. Após anos de trabalho numa empresa “grande”, os operários viam elevar a cotação de suas carteiras profissionais. Então, não é nada surpreendente que, uma vez perguntados onde procurariam emprego caso fosse necessário, tenham dito que tentariam nova oportunidade em outra automobilística.

Conclui-se então que o grupo estudado valorizava seu emprego a medida que, explorando o “novo mundo” passava a conhecer o parque industrial do ABC e a identificar suas diferenciações internas. Os operários, portanto, estavam conscientes de que apenas entre as montadoras não haveria grandes diferenças. Assim é que, de fato, todo o pacote empresarial de relações humanas deu algum resultado, conjugando servidão econômica e anestesia de direitos. Era “vantajoso”, portanto, o emprego na firma automobilística: seu poderio econômico significava mais retorno em termos de assalariamento (embora significasse também um intenso trabalho rigidamente controlado). Vantagens e encantamento que se fazem presentes na fala de um mecânico de manutenção (trabalhador qualificado) da Willys:

“Eu tinha ilusão tremenda de trabalhar numa fábrica de automóveis. Eu tinha aquela ilusão: trabalhar na Volkswagen. Eu entrei na Volks, passei dois anos e meio lá e para mim foi uma martirio. Ai que tinha vontade de trabalhar na Willys. Sai da Volks e fui para a Willys, mas lá também não era essas coisas” (citado em Abramo, 1986: 86)

E no depoimento de um montador (desqualificado):

“até 76, 77 quem trabalhava na Volks, Mercedes, Ford, não aceitava morar em favela. Um companheiro que era mecânico de manutenção ou eletricitista, tinha dinheiro para comprar um carro, um terreno. A gente que tinha salário menor, que era montador, ou motorista, também não aceitava morar em favela: ‘pô, eu trabalho na Volks, eu trabalho na Mercedes, eu trabalho na Ford’“ (Idem: 87).

É claro que as montadoras estavam cientes de tal fato e é por causa disto que alicerçavam suas políticas de incorporação do operário à empresa em bases de “ganhos” e “vantagens” (imediatos ou prometidos). À medida que trabalhar na Willys desse resultado, ela obtinha prestígio entre seus funcionários, angariando expressões como “boa empresa”, “trata bem seus empregados”, “paga salários mais elevados”. Ao mesmo tempo, Rodrigues (1970: 50) testemunha que havia “conflitos, queixas e descontentamentos” dentro da fábrica. Assim, a eficácia da dominação capitalista não pode ser lida como um sucesso onde o operário devota desavisada ou utilitária lealdade à empresa.

Perspectiva do excluído: “nós trabalhamos no duro”

Podemos visualizar agora a *perspectiva do excluído*, visão do mundo que permitiu aos operários não qualificados e semi-especializados analisar as fissuras de sua relação com a companhia a partir da ótica da dignidade do trabalho. É de fácil constatação, após o estudo das entrevistas com os primeiros dirigentes do Sindicato e com quadros da área de Recursos Humanos Willys ou Ford, a debilidade das experiências de ação reivindicativa e organização sindical para a época. Claro, 1963 não é 1994.

Porém, há uma nítida demarcação que divide o mundo da fábrica entre o “nós” (ainda que não apareça como “nós trabalhadores da Willys” ou “nós metalúrgicos”, ou que não se diga “unidos venceremos, divididos perderemos”) e “eles” (ainda que neste “eles”, a empresa, muitas vezes possa ser inocentada das queixas em nome da ação arbitrária da chefia). Também,

pode ser um nós internamente diferenciado (qualificados e desqualificados), um nós anônimo ou um nós silencioso, mas ele existe e é expressão da experiência de ser metalúrgico no grande ABC. É a fala operária quem fornece as evidências desta afirmação: a presença dos interesses econômicos em jogo não foi obscurecida, nem tampouco as diferenças de cargos e funções, a “generosidade” da empresa não é gratuita ou desinteressada, as vantagens não são dádivas, mas compensações de interesses distintos, e os operários (Rodrigues, 1970: 51) explicavam porque a companhia os tratava bem:

“tratando bem, os operários não sairão de lá para irem a outro estabelecimento concorrente”.

“Porque [eles] querem conseguir um bom rendimento no serviço”.

“Porque [eles] precisam do favor do operário, horas extras, etc. Os operários bem tratados não negam estes favores”.

“[Eles] tratam bem para que os operários trabalhem melhor, e o operário trabalhando melhor dá mais lucro para a companhia” (g.m.).

É nítido o modo como a fala operária representa a existência de uma relação de compra e venda da força de trabalho, afirmando que a razão dos bons tratos dispensados está diretamente associada tanto à acumulação de capital (uma vez bem tratado o plantel “dá mais lucro” e não se dirige aos estabelecimentos concorrentes) quanto ao processo produtivo (“bom rendimento”, favores prestados à empresa). Enfim, um operário satisfeito trabalha mais e melhor. Deparamo-nos, novamente, com trabalhadores (o “nós” é novamente anônimo) de um lado e “eles” de outro: Willys, que, desta vez, surge vinculada a seus intermediários, pois é a companhia quem lucra com seu trabalho. Ainda que essa divisão tenha transparecido nessa fonte com matizes sindicais débeis, estamos diante de uma representação classista da diferença existente entre os lados contrapostos. (Isso ficará cada vez mais claro ao longo dos próximos parágrafos.)

Há um acordo tácito na fala operária, representado na sua relação com a empresa através de uma relação de reciprocidade e de respeito mútuo, que quanto mais se trabalha mais se

ganha (o *self-made metal man*). Junto à ambição por mais salários, vantagens e prestígio, há também a afirmação de que o trabalho deve ser remunerado com justiça, havendo clara ciosidade, pela parte do grupo operário, quanto à maneira como deve ser a contrapartida empresarial para a exploração de suas energias ser moralmente justificável. No lugar de uma representação onde a empresa esfolia a pele do seu empregado apenas porque é poderosa e ele é “humilde” (diferentemente, é seu poder quem lhe permite pagar maiores salários e aí exigir trabalho e dedicação); onde o trabalho é naturalmente próprio das camadas baixas, opera-se com pesos e medidas claros: o trabalho não deve ser premiado tal como o é um animal doméstico quando executa ordens de seu amo, mas reconhecido em seu valor e merecimento. A perspectiva do excluído (“nós trabalhamos no duro”), associada ao sentimento de dignidade, ao invés de debilidade e conformismo, expressavam positividade. Os trabalhadores achavam que eles tinham todos os benefícios porque não fugiam da produção, porque os mereciam.¹³⁸

Apenas pela ambiguidade existente entre a releitura do lema da Willys e interiorização da sua política de envolvimento do empregado, pode-se apreender a fala operária em sua processualidade e afirmar que embora bebessem no discurso patronal, nele não estavam subsumidos, ou tragados. Os trabalhadores representavam sua relação com a empresa delimitando um limite um tanto mensuravelmente impreciso, mas estruturado em cima de valores como cumprimento do dever, justiça e reconhecimento e tópicos mais concretos como salários e condições de trabalho.

(120) Tirando conclusões diferentes, Rodrigues (1970: 51-52) tem apreciação semelhante: “tal como verbalizaram os entrevistados, a empresa ‘recompensa’ os empregados pelos seu esforço, pelo ‘sacrifício’ na realização de um trabalho árduo. A remuneração recebida não aparece, assim ligada a determinado *status* profissional mas à idéia de *merecimento*, tal como a realização das tarefas por parte do empregado não decorre de um *dever* mas de uma *retribuição* por tudo de bom que o empregador oferece” (g.a.).

Veja-se como:

“descanso no café, às 9h30 tem leite; às 14h30, leite, às 15 horas, café. Enfim, somos bem tratados. Eles dão porque os empregados merecem, porque nós trabalhamos no duro”.

“Reconhecem o serviço e necessitam dos empregados assim como os empregados necessitam da empresa”.

“Porque os empregados merecem ser bem tratados. Para trabalhar melhor”.

“Eles se interessam pela produção e eles correspondem bem com um operário bom. A gente estando satisfeito corresponde bem com um bom patrão”.

Havendo um depoimento dúbio quanto ao cargo ocupado:

“é uma das fábricas que está calma. Os operários da Empresa Automobilística [leia-se Willys Overland do Brasil] são compreensivos e não fazem greves. Como retribuição são bem tratados” (Rodrigues, 1970: 52).¹³⁹

A contratação individual de trabalho, a organização do trabalho e a política de relações humanas da empresa são também um fator decisivo para esta situação. A sensação de extrema fragilidade do trabalhador diante da multinacional, percebida como rica e poderosa, do peão diante do feitor, a fragmentação e a desindividualização do processo de trabalho e a política de buscar absorver e resolver os atritos diretamente com a empresa sem a presença do Sindicato são resultantes destes fatores.

Empregar-se na empresa grande era partilhar de uma rara sensação de segurança, estabilidade ou mesmo força. Era difícil olhar para as instalações bem cuidadas da companhia e não sentir orgulho: “agora eu também faço parte desse mundo, se tiver cabeça, não levo mais nenhum tombo nessa vida”, pensavam. Se havia um forte desejo de melhorar, insisto, o medo de piorar também não deve ser menosprezado: ninguém queria cair na escala social, e para isso,

(139) Este é um depoimento que merece um certo cuidado. 1963 era foi dos mais agitados na história do sindicalismo. A par a “compreensão” afirmada, foi nesse ano que WOB implantou a Comissão de Relações

creio, não é preciso querer levar vantagem em tudo ou fomentar um clima individualista de competitividade.

Embora a média salarial fosse efetivamente a mais alta do mercado, embora o salário indireto recebido na forma de benefícios trouxesse essa sensação de conforto e segurança (pois, ao amparar o operário, toda a família que dependia do seu salário também o era), os trabalhadores, ao entrarem no admirável mundo novo da fábrica,¹⁴⁰ não chegariam no paraíso. Ali estavam (todos) eles em meio ao manejo de máquinas, ferramentas, peças e veículos e, apesar de ganharem mais, viam que o mundo não tinha mudado muito por causa disso: sua formação educacional precária e sua etiqueta não ilustrada os manteria sempre sob forte preconceito da sociedade em relação ao trabalhador braçal. Na fábrica, todo um sistema hierárquico se encarregaria de mostrar o lugar deles junto à máquina, de preferência mudo e de cabeça baixa. Contrastando com os doutores, comeriam no bandeirão, extenuariam seu corpo, cochilariam entre os equipamentos dentro das seções ou a sombra das árvores, inalariam o cheiro característico do óleo cru, usariam um macacão azul com a marca Jeep costurada na altura das costas, su(j)ariam mãos e rosto e se adaptariam a um mundo que não fôra feito para eles, mas para as máquinas. Se elas ofereciam algum risco e perigo as suas vidas ou agrediam suas saúdes, não deveriam esperar pela diminuição dos riscos e sim procurar safar-se da maneira menos perigosa e mais produtiva possível. Para rebater, o boteco fôra da companhia teria sempre a venda uma dose de aguardente e o mundo então talvez ficasse tragável!

(140) *Admirável mundo novo* é o título de um dos mais conhecidos romances de Aldous Huxley.

Sob a razão cega do frio fio do “facão”

É a simultaneidade da distância do trabalhador em relação ao Sindicato e da dificuldade encontrada para este último em se fazer representar ostensivamente dentro da fábrica que se impõe, em forma de debilidade e carência, quando o usual “facão” corre dentro da fábrica, ceifando postos de trabalho através de uma triagem amedrontadora.

Esta é uma oportunidade microscópica única dentro do texto de *Industrialização e atitudes operárias* (descrita, também molecularmente, em uma nota ao pé da página 53). Estagiando no setor de usinagem como parte de seu trabalho de campo, Leôncio M. Rodrigues foi testemunho ocular direto de uma onda de demissões provocada pela política de restrição ao crédito do governo Goulart. Com o acúmulo dos estoques, o esfriamento do mercado ficava patente e a indústria automobilística tomou uma medida muito característica: “decidiu diminuir a produção e [corolário imediato e necessário] demitir parte dos empregados”. “Num dia - registrou o pesquisador -, segundo ouvimos de um funcionário categorizado foram dispensados 500 horistas. [Teria havido mais cortes em outros dias?] Na divisão em que estagiávamos, foram despedidos 30% do pessoal”.¹⁴¹

O “facão” era “preocupação de todos” e “tema de todas as conversas”. Detalhe significativo, “ainda que nada houvesse sido comunicado pela direção, [os trabalhadores] sabiam que naquela semana haveria cortes”. “Todos estavam visivelmente nervosos”, perturbação que cedeu lugar ao desespero: “soubemos que a taxa de acidentes aumentara, ao procurarem os operários ‘dar mais produção’”, uma intensificação de sua devoção, uma tentativa última e desesperada da capacidade de controle do ritmo de trabalho. A ansiedade também não demorou

(141) O *Relatório de diretoria* que cobre o período entre 30.6.62 e 30.6.63. afirma que a Willys Overland do Brasil tinha 8.736 empregados. Então, 500 demitidos representavam mais do que 5,7% dos efetivos da fábrica de Taboão. Se computarmos que ao final do exercício anterior, a WOB anotava 9.127 funcionários, surgem outros cortes. Como disse, 1963 era um ano de crise dentro da experiência Willys no interior do sistema auto de dominação.

para aparecer: “a companhia dispensava inicialmente os recém-admitidos, os setores menos qualificados, os solteiros e os considerados ‘mau empregados’”. (Imagine se você fosse solteiro, recém-admitido, trabalhasse na linha de montagem e tivesse, num dia desses, se desentendido com seu chefe ou recusado fazer horas extras porque queria se encontrar com a namorada no sábado, o que você faria?)

Derradeira encenação da hierarquia fabril, “cabia ao mestre avisar pessoalmente os trabalhadores dispensados, o que era feito logo cedo, antes do início do trabalho”. Não houve protestos coletivos, sendo o fato, aparentemente, “aceito com resignação” e sem pressão grupal. Pelo contrário, a debilidade e a divisão teriam constituído a tônica do episódio: “os que ficaram lamentavam os colegas ‘cortados’, dando-se por felizes por não estarem na mesma situação”. Há um eloquente depoimento de um forjador, com um mês de casa, entrevistado no calor da hora, que, irritado, reclamou: “deviam ter me avisado ontem, me fizeram vir até aqui, por o macacão para depois me dizerem que eu tinha sido dispensado”. O desespero, porém, não lhe tomou a cabeça pois tinha “um parente, que é dono de uma oficina”. Recurso oportuno pois assim podia se “arranjar por lá até conseguir outro emprego”. E arrematou o colóquio afirmando:

“o pessoal aqui não quer saber de nada. Na outra companhia (de automóveis), o sindicato é mais ativo; estamos ligados ao sindicato de metalúrgicos de S.Paulo, que é mais forte e bem mais organizado do que os do ABC”.

É interessante notar que há uma certa ambiguidade no comportamento dos trabalhadores da Willys. Eles apresentavam esquemas de solidariedade e coesão na busca pelo emprego na empresa “moderna” (em função disso havia parentes, amigos e agregados trabalhando na mesma fábrica), construíam suas casas em mutirão, estruturavam suas comunidades em lugares distantes sem apoio dos poderes públicos, encontravam-se em cultos religiosos, buscavam guarida na família quando eram demitidos, recorriam a laços de parentesco para migrar e adquirir moradia, cedo constituíam família, visitavam-se nos fins de semana, comentavam com rapidez impressionante os fatos que estavam por acontecer na fábrica, estavam

a recriar o discurso patronal segundo suas experiências individuais e coletivas, sabiam que eram diferentes dos chefes e executivos (e sabiam que estavam divididos pela relação de compra e venda da força de trabalho), identificavam a empresa como um outro grande e potente e, enfim, afirmavam: eles são eles, mas é como - simultaneamente - se indagassem: nós, quem somos?

Foi talvez a dificuldade da ação coletiva dentro da fábrica que levou trabalhadores a trilhar o caminho do bom e do mau operário de modo isolado, a não opor resistência grupal às demissões, a reclamar e a aceitar o conselho de superiores a arquivar suas insatisfações,¹⁴² a atender resignada e prontamente horas extras, a acreditar que a estabilidade seria obtida via dedicação férrea e cega ao trabalho mais árduo, à tarefa mais extenuante, a ver a rotatividade como um jogo de sorte e azar, infortúnio de quem se ia e alívio para quem ficava, e que a demissão se decidia entre o bem e o mal. Não por acaso uns disseram: “lá sou tratado como um filho” ou mesmo “a Empresa Automobilística [leia-se Willys] é minha segunda mãe” (ao passo que outros definiam a fábrica com tom amargo “aquilo lá é um verdadeiro quartel”) (cf Rodrigues, 1970: 55)

Trabalho, salário e lucro

Deslumbramento e desilusão, insatisfação e resignação, crítica e obediência, orgulho e frustração, impotência e esforço, submissão e responsabilidade, humilhações e integridade. Por aí se desenrolava o cotidiano desses trabalhadores, produzindo uma tensão complexa o suficiente para não ser resolvida com uma solução unívoca

O caso dos trabalhadores sem qualificação é bastante ilustrativo desta situação. Ao contrário dos especializados, muitos deles (em função da rotatividade) tinham pouco tempo de

(142) Sobre os bons tratos na Willys, um operário declarou “eles não podem tratar mal porque os operários podem reclamar. Fiz uma reclamação na segurança quando o supervisor me maltratou. Mas ‘gente grande’ da companhia me aconselhou a esquecer a queixa” (Rodrigues, 1970: 54)

firma, ficavam mais facilmente impressionados com a grandiosidade da empresa e com a autoridade das chefias, e, enquanto os qualificados seriam mais dificilmente demitidos, sabiam que rodariam facilmente na primeira curva declinante do mercado e que não seria fácil encontrar outro emprego ganhando o mesmo salário. Compunham, portanto, o grupo dos que se submetiam a trabalho e tratamento menos atraente, que recebiam menores salários (mesmo assim comparativamente mais altos), integrando-se às seções mais insalubres ou à intensa monotonia da linha de montagem.

Ao mesmo tempo, foram os que se mostraram mais críticos em relação às condições de trabalho (Rodrigues, 1970: 62) mas também eram os que mais dependiam do emprego dado seu desfavorecimento material. Por isto, havia os que se dedicavam ao trabalho com afinco no intuito de assim cativar a simpatia da empresa como "bom operário", o que implicou suportar a flutuação da linha de montagem com gestos velozes ou com a carta de demissão no bolso (e com o ansioso aguardo do chamado de volta da companhia), enfrentando-se a insegurança, a insalubridade, a disciplina e o cansaço sem reclamar, e apresentando aquele sorriso amarelo na convocação de horas extras.¹⁴³

Junto com os sindicalizados, eram os trabalhadores de origem rural ou interiorana (setor de maior incidência de desqualificados) os que se mostravam majoritariamente insatisfeitos com os salários, quando seria de se esperar o contrario uma vez que tinham consciência (devido à remuneração direta e indireta) de que um "serviço" como na Willys não caia do céu.¹⁴⁴ É curioso

(143) A questão das horas extras é dúbia. Trabalhadores fazem horas extras por vontade propria porque ganham mais com isso. Isso então não criaria resistências as horas extras, mas com o Sindicato, invariavelmente posicionado contra o trabalho extraordinario. No entanto, a impossibilidade da recusa, isto é, a falta de liberdade de optar entre ir embora para casa ou fazer serão, faz desse fato um instrumento de superexploração do trabalhador, sendo geralmente por ai que o Sindicato conseguia mobilizar criticas ao trabalho extra.

(144) Todos concordaram que os salarios eram altos em relação ao mercado e que a Willys era rica, devendo, portanto, pagar bem. Os ferramenteiros estavam satisfeitos com os salarios, mas houve quem os achasse defasados em relação ao valor de suas atividades. Sobre a "vantagem" de estar empregado na firma em questão, os depoimentos ressaltam aspectos diferentes tais como expectativa de melhoria. "acho

notar que os mais desfavorecidos são, exatamente, os que mais reclamam. Curioso porque seriam os mais beneficiados com a “elevação” do padrão de vida permitida pelo assalariamento direto e indireto fornecido pela companhia.

Mais que curioso, isto seria uma contradição caso estes operários não relacionassem seus salários (1) à produção obtida com seu esforço, (2) à lucratividade alcançada e (3) à energia despendida, vinculando seu trabalho ao usufruto de suas forças por parte da companhia. Nesse sentido, entende-se seus raciocínios quando declararam:

“pagam bem porque têm uma boa produção e dá para pagar o operário”.

“Fábrica de carro sempre dá lucro”

“Pela produção que há acho que eu deveria ganhar mais” (Rodrigues, 1970: 66)

Esforço, produção e lucro são, neste caso, elementos de uma relação mediada pela consumação da força de trabalho e marcada pelo assalariamento de um lado (as vezes injusto) e poder econômico de outro. “Muitos reclamam dos salários e dos chefes”, respondeu um operário quando lhe perguntaram se a firma tratava bem seus empregados (Idem: 57). Mas o que o grupo pensaria do seu próprio trabalho? Investiguemo-lo por meio de duas perguntas.

Indagados sobre a remota eventualidade de irem trabalhar nos escritórios da administração, os migrantes rurais e interioranos, ao posicionarem-se favoravelmente, deram respostas cujas justificativas mal disfarçavam as agruras do trabalho fabril, enfatizando (1) as oportunidades: “teria chance de me educar, de aprender a ler e a falar”, “um serviço (...) de mais interesse”, (2) a limpeza: “o trabalho é mais limpo”, “o serviço é limpo”, “o trabalho é limpo, a gente fica limpo”, (3) a intensidade da produção: “a gente trabalha menos”, “serviço (...) mais

arriscado deixar um emprego no qual já me acostumei. Por 20% a mais não compensa. Aqui posso ser promovido e ganhar mais”, segurança: “aqui estou firme. Mais vale um passaro na mão do que dois voando”, satisfação profissional: “já tenho quatro anos de casa e gosto do serviço. Não sei como iria me sentir num novo emprego” (Rodrigues, 1970: 56-7) e salários: “as outras firmas pagam bem menos pelo mesmo serviço”, “ganhamos bem porque não ganhamos isso em nenhuma outra companhia” (Idem: 65).

leve”, “a gente tem mais descanso”, (4) a forma de pagamento: “se perdesse a hora, só perderia aquela hora e não todo o dia e todo o domingo”, “o salário é fixo, não tem desconto”, e (5) os salários: “o ordenado é melhor”.

Diferentemente, entre o grupo de trabalhadores especializados, o trabalho nos escritórios da administração foi depreciado por ser “burocrático”, valorizando-se a proximidade com a produção: “meu gosto é estar junto às máquinas”, “não gosto de ficar parado” (Rodrigues, 1970: 60 e ss.).

Quando questionados sobre o que era ser operário, mais uma vez as respostas giraram em torno do descontentamento diante do trabalho fabril. Foi inicialmente ressaltada (1) a dureza do dia a dia “operário é um indivíduo que tem que trabalhar todos os dias e nunca pode descansar”, “sai cedo de casa”, (2) as imposições da hierarquia fabril: “é um cara obrigado a fazer tudo, mandado por todo mundo”, “tem que tolerar muita coisa” e (3) a subalternidade de sua condição: “operário é uma das piores coisas que tem. Vida muito difícil, passa muita necessidade”, “tem que sofrer”, “indivíduo de classe muito baixa”, “coitado, desprotegido”.
Enfim.

“operário é um homem pobre que luta pela vida, para ganhar o pão, trabalhando em serviço pesado, em serviço sujo e serviço duro” (Rodrigues, 1970: 164-5)

O desamparo e a melancolia dessas palavras contrastam com a singeleza destas outras

“o patrão passa bem melhor que o operário. O patrão come bem, come franguinho. O dinheiro sobra para o patrão”

“O patrão pode dar boa educação para os filhos, pode ir a lugares que o operário não pode”

“O pobre come arroz com feijão. O rico tem tudo” (Idem, 168)

Mais do que a condição do assalariamento, é a subalternidade o aspecto mais acentuado pela fala operária

“o operário é quem sofre. O patrão é o que dá em cima” (Idem: 168).

“O patrão é dono da companhia e dos operários. É a mesma diferença entre um rei e um súdito”.

Sendo explicada pelo respeito ao discurso competente:

“O patrão é uma pessoa de maior capacidade, é uma pessoa que sabe mais do que o operário. O patrão tem todo o conforto que o operário não tem” (Idem: 169).

“O patrão tem conhecimentos muito mais elevados do que os operários. Se não fosse assim, a função poderia mudar: o patrão passaria a ser operário e o operário passaria a ser patrão” (Idem: 167).

Mais do que a interiorização de técnicas de envolvimento do trabalhador pela empresa, nestes depoimentos desponta o traço da organização capitalista do trabalho, principalmente nos seus objetivos de disciplinarização (tempo, submissão e obediência), produtividade (“tem que dar duro”) e hierarquização (todos mandam no operário). A visão exposta sobre a ação empresarial concebe-a como intelectual da produção: “o patrão tem mais capacidade, ele sabe o que faz e ele manda” (Idem: 169), “o patrão trabalha com a cabeça. O operário trabalha com as mãos”, “o operário trabalha na produção e o patrão na direção”, deixando-se claro o porquê dessa situação: o “patrão tem que pensar, [e] o operário não”. Ao ser o agente que “pensa”, que elabora e planeja o processo produtivo, o patrão surge como quem controla o operário.

“O patrão manda e o operário tem que obedecer senão ele pode ser despedido”.

“O patrão manda e não pede e o operário tem a obrigação de obedecer”.

“O patrão manda, o operário trabalha”.

“O patrão é o dono da firma, pode fazer o que quer, e o operário tem de obedecer e cumprir suas obrigações” (Idem: 167).

O operário surge como um sujeito que trabalha muito porque um sistema de hierarquia o submete à vigilância disciplinar e ao controle do tempo. Esta situação é explicada de duas maneiras. A primeira frisa a fragilidade e a segunda, a desigualdade da servidão econômica. Uma ressalta a condição subalterna, sugerindo a naturalidade da relação social que a rege: o operário é operário porque o patrão tem mais capacidade, sabe o que deve ser feito, foi talhado para exercer o planejamento intelectual, cabendo-lhe, portanto, o mando executivo do mundo fabril. A outra ressalta a desigualdade da relação contraída, deixando claro que as condições em que está alicerçada independe da vontade ou da escolha: “é a mesma diferença entre um rei e um súdito”. Em poucas palavras: o patrão é o dono da firma. Por isso manda e não pede. Já o operário tem que obedecer e cumprir suas obrigações, senão pode ser despedido. Como o operário é o “infeliz”, o “homem pobre que luta pela vida”, que nasceu com muitas oportunidades previamente negadas em função de sua condição social, resta-lhe o quê? A peleja de “ganhar o pão, trabalhando em serviço pesado, em serviço sujo e serviço duro”.

Ao opor interesses e mundos diferentes, os trabalhadores registravam, com acuidade, a marca da divisão instaurada por uma relação social de produção cuja expressão orgânica e racional era um sistema de produção industrial fabril fortemente influenciado pelas idéias de Henry Ford:

“a diferença que o patrão tem o capital, é dono, tem a palavra”.

“O patrão tem o capital e o operário não tem nada”.

“O patrão é capitalista e o operário é que constrói o capital do patrão”.

“O operário trabalha sempre, o patrão só trabalha quando quer”
(Rodrigues, 1970: 167).

Enfim, talvez seja ainda um tanto precipitado para se falar em um sentimento de exploração do trabalho compartilhado por todos os mundos da fábrica, nacional e estrangeiro, qualificado e desqualificado, migrante e urbano, solteiro e casado. Resta certo, porém, que esses trabalhadores entendiam que seu trabalho era vital para a companhia e que por isso deviam ser

bem tratados, havendo claras evidências de insatisfação, injustiça e desigualdade, perfazendo-se então um mundo diferente daquele pretendido por *Noticiário Willys* mas também ainda distante daquele pretendido pelo efêmero *O metalúrgico*, ou defendido nas intervenções dos ativistas de fábrica durante assembleias sindicais.

Porém, ficou claro que os alvos da fala operária não se concentram só em salários. Ainda que boa parte das vezes transpareça um fatalismo e debilidade, o trabalho fabril foi representado com itens que apontavam constantemente para insatisfações com a organização do trabalho, delimitando um campo de requisição de direitos no chão da fábrica, como relacionamento com chefia, intensidade da jornada e do ritmo produtivo, cansaço, insalubridade e maus tratos, salário e lucro, força de trabalho, força da empresa. Um campo que, quando eficazmente atacado pelo Sindicato, inaugurou uma luta por direitos lado a lado da produção e dos números em jogo. Mesmo que não tenham apontado a disputa e a negociação do controle do processo de trabalho, alto termo de comparação para se verificar o "avanço" desse ou aquele movimento sindical, toda uma mobilização por direitos poderia galvanizar a atenção de um discurso centrado na dignidade operária e na lucratividade da força de trabalho.

Trabalho pesado: sem força para cruzar os braços

Uma das mais célebres conclusões de *Industrialização e atitudes operárias* versa sobre a adesão da nova classe operária a urbanização e ao desenvolvimento econômico sem se ver como sujeito participante decisivo desse processo:

"a atitude ante a empresa expressa a que os operários mantêm com relação a sociedade global ou ao mundo urbano industrial. Não esperam partilhar em nenhum grau de responsabilidade pelas grandes decisões concernentes ao desenvolvimento econômico, a democratização da vida política, a orientação do sindicato" (Rodrigues, 1970: 52)

Por um lado, esse comportamento denota o peso do condicionamento de processos mais gerais que cercaram a formação do operariado metalúrgico do ABC: a migração, a rapidez e a pressa com que a indústria automobilística foi implantada em caráter definitivo no Brasil, o cheque em branco passado pelo governo às empresas automotivas estrangeiras quanto à questão do adestramento da mão de obra, etc.

Por outro lado, a noção da empresa fabril como uma experiência particular dentro do sistema auto de dominação busca resgatar o jogo de poder em questão: trabalhadores afastados da do poder de influência e controle em cujo dia a dia, segundo as palavras de um acadêmico não marxista, os “interesses da companhia e seus objetivos frequentemente colidem com os dos [mesmos] trabalhadores” (Rodrigues, 1970: 118). Reduzindo-se a escala de observação, podemos ver o embate direto, jamais anunciado publicamente, entre a empresa e a sindicalização de seus empregados que, como tem sido amplamente enfatizado, não aparentavam dispor, em sua maioria, de intimidade com o mundo dos sindicatos

Não estaria a Willys preocupando-se com o sexo dos anjos então? Certamente que não, a colisão dos interesses, manifesta sinteticamente nos termos “fazer sair a produção” e “dar a produção”, cristalizaria condições objetivas propiciadoras da necessidade de organização operária no chão da fábrica e de integração com o “seu” Sindicato

Mas estas condições só seriam “atacadas” se as pessoas sentissem a necessidade objetiva de enfrentá-las, desculpe-me a tautologia, como realmente necessária. Insatisfação com os salários, relações difíceis com as chefias, sinais de esgotamento do sistema de promoções, crítica à forma de pagamento, a classificação profissional, ritmo de trabalho estafante, condições de trabalho inóspitas, horas extras excessivas, ausência de tempo para descanso e lazer, rotatividade, demissões, falta de estabilidade, etc.: tais foram os elementos de reconhecimento mútuo entre os trabalhadores, articulando sentimentos de injustiça e orgulho, definindo a atividade do trabalho como produtora de riqueza e meritória da contrapartida de reconhecimento. Uma confluência de elementos de identificação que se fez acompanhar de um nitido e profundo

sentimento de desigualdade em relação ao “patrão”, mas que, ao mesmo tempo, ainda apresentava, em 1963, uma inegável distância do Sindicato.

A relação de reciprocidade existente entre o grupo operário e a companhia excluiu, de alguma forma, o Sindicato, pois aparece firmada apenas pela palavra dos trabalhadores e da empresa. É tanto possível que a anestesia de direitos tenha evitado a influência sindical numa série de questões importantes quanto plausível que a simultaneidade da “juventude” de ambos, a recém-criação do Sindicato e o pouco tempo de fábrica e de ABC da maioria dos trabalhadores migrantes, tenha também contribuído para tal. Produz-se, a partir daí, uma nova divisão entre “nós” e “eles” - trabalhadores e Sindicato respectivamente - este último feito mais “para” (do que “por”) “nós” trabalhadores. Apesar disso, anotava Rodrigues (1970: 53) a empresa seguia sendo “algo *exterior*, malgrado os esforços da direção, não é aceito como ‘nós’ mas como ‘eles’”

Como se vê, não se pode simplificar este quadro com um binômio polar nem de maneira etapista. Arrisco como hipótese que ainda não havia na fábrica um processo reivindicativo coletivo unificador ou mesmo um reconhecimento mútuo e geral entre os trabalhadores em mo(vi)mentos sindicais de socialização de suas experiências. Pequenos movimentos, de fato, existiam, mas não conseguiam se impor a toda a produção, a toda a fábrica. Simultaneamente, a presença da empresa como “matriz discursiva”¹⁴⁵ e a incipiente representação do Sindicato no interior das unidades industriais, ainda sem poder de mobilização de dentro para fora da fábrica, constituem dois outros fatores decisivos para a referida ambiguidade.

(145) Sobre este conceito, cf. Sader (1988: 50 e ss., 141 e ss.). Diz o autor que, “quando uso a noção de sujeito coletivo e no sentido de uma coletividade onde se elabora uma identidade e se organizam práticas através das quais seus membros pretendem defender seus interesses e expressar suas vontades, constituindo-se nessas lutas” (55). Afirma ainda que “os sujeitos não são livres para produzir seus discursos e nem podem inventar na hora seus sistemas de comunicação. Eles recorrem a matrizes discursivas constituídas e, em primeiro lugar, a matriz da própria cultura instituída, reproduzida através de uma pluralidade de agências sociais” (142).

“Estabilidade, quem faz é você”. Esta frase comum entre os trabalhadores pode ser entendida tanto de modo a tornar um operário “bom” para a empresa (e amedrontado ou indiferente diante de seus pares quando são demitidos) quanto de modo a suscitar um movimento de resistência e pressão coletivas, que certamente será feito em nome da estabilidade que se crê conquistar quando se encarna o papel do “bom” profissional, cujo cartão de entrada e saída pontuais diárias é sua demonstração de responsabilidade e, portanto, de garantia no emprego.¹⁴⁶

O episódio do “facão” merece atenção porque cortes constantes, exigidos pela rotatividade e pelo ajuste das empresas ao mercado, constituíam momentos agudos de quebra dessa relação de reciprocidade posto que os operários sentiam que, à companhia, suas vidas não importavam muito quando o facão vinha recair sobre suas cabeças. No entanto, embora as fissuras da hegemonia da empresa já estivessem abertas, o muro que Willys havia construído para manter o Sindicato distante de seus limites ainda não havia sido derrubado (embora ele próprio também já apresentasse pontos fracos)

Ao implantar a sua política salarial, procurou-se eliminar a tradicional área de conflito entre capital e trabalho, a reivindicação salarial. Para tanto, a companhia elevava os salários voluntariamente de acordo com os índices inflacionários, antecipando-se às negociações anuais entre sindicatos operários e patronais

Considerando-se a heterogeneidade interna do grupo estudado (qualificação, cargos e salários, lugar de origem, tempo de vivência na cidade grande, experiência de trabalho fabril), que era também demarcada por distintas nacionalidades,¹⁴⁷ os subgrupos eram tão diferenciados que a ideia de negociar coletivamente com a empresa não era forte suficiente para

(146) Esse foi, certamente, o eixo de força da mobilização sindical dos metalúrgicos durante as demissões em massa de 1981 que suprimiram aproximadamente 21 mil postos de trabalho na Volkswagen, Mercedes e Ford

(147) Havia 706 horistas estrangeiros dentro da Willys em 1963, predominando espanhóis e italianos, que ocupavam serviços especializados, e 382 mensalistas com postos de mando e supervisão

integrá-los. Em consequência, é razoável supor que saídas individuais fossem vislumbradas com frequência (e estimuladas pela empresa) como forma de solucionar problemas.

Deve-se acrescentar ainda a relação entre consciência operária e experiência do trabalho, fortemente influenciada pelo trabalho em série, parcelado e repetitivo da linha de montagem e pela divisão das partes que compõem o “trabalhador coletivo”, reduzindo não só criatividade e interesse como também atividades em grupo e, por fim, condicionando a representação operária com patrões que pensam e mandam para “peões” obedecerem e executarem, fatos que minavam sua autoconfiança e identidade enquanto grupo social.

A força potencial dos trabalhadores: laboratório de alto risco

Consequência imediata de sua meta de estabelecer-se como maior empresa automobilística do país, Willys Overland do Brasil viu sua unidade São Bernardo aumentar em tamanho várias vezes, gerando no espaço de implantação do seu parque fabril, que durou quatro anos (1957-1961), um incremento no plantel de 604 a 6.874 funcionários. Obviamente, sua maior planta, a de São Bernardo, englobava quase a totalidade do plantel citado e, assim, enfrentava, ascendentemente, o problema de adestrar e formar sua mão de obra, em sua maioria inexperiente para o cotidiano do processo produtivo.

A fim de “reduzir as áreas de atrito, ou de *reduzir seu alcance*” (g.m.), a direção instituiu, em janeiro de 1963, uma Comissão de Relações no Trabalho (CRT) na unidade fabril de São Bernardo. Aproveitando a ocasião, o diretor-geral da WOB, William Max Pearce, dirigiu aos trabalhadores horistas uma carta não só explicando as finalidades da CRT como também oferecendo expressas garantias contra retaliações. “a diretoria da Willys Overland”, afirmava a correspondência.

“assegura e garante que não será tolerada nenhuma perseguição aos empregados que apresentem reclamações e as encaminhem por intermédio da Comissão de Relações no Trabalho”.¹⁴⁸

Instaurada e inventada pela empresa, a CRT foi criada de acordo com seus objetivos, representando pedra de toque da experiência Willys no interior do sistema auto. Assim, não lhe foi dado poder de decisão algum, cabendo-lhe apenas encaminhar queixas dos horistas e procurar equacionar as questões abertas. Ela destinava-se a receber os “tipos principais de críticas expressadas pelos trabalhadores”, reclamações relativas à “supervisão, ou às condições de trabalho, promoção, etc.” (Rodrigues, 1970: 49).

Supervisão (feitores), condições de trabalho e política salarial interna. Vimos que as condições de trabalho não eram fáceis de suportar, principalmente para os operários não qualificados. Independentemente da função, a todos eram exigidas horas extras (e sua recusa significava candidatar-se ao cargo de “mau” trabalhador que um dia seria punido, muito provavelmente, com a demissão). Promoções podiam ser frustradas caso a fábrica não necessitasse do aperfeiçoamento da mão de obra (neste ponto, os qualificados levavam vantagem sobre os demais), sendo, além disso, um trunfo nas mãos das chefias que invariavelmente ditavam as regras do jogo porque controlavam promoções e classificação profissional. Após o vertiginoso crescimento da Willys, as promoções não só começaram a rarear como também deixaram de ser eventualmente vistas como meio de ascensão social vertical (os trabalhadores se davam conta de que entravam “peão” e saíam “peão” da fábrica). O desejo, inédito até então, de trabalhar na indústria automobilística transformava-se em vivência da realidade.

Chefes foram feitos para garantir que o operário dê a produção, ou para dele extrai-la quando este oferecer resistências, fazendo-a sair conforme necessita a companhia. São também geralmente responsáveis pela indicação de demissões ou promoções e por aquele tapa

(148) Trecho da carta encaminhada por Willys a cada um de seus funcionários horistas, publicada em Rodrigues (1970: 72)

amigo no ombro ao final do expediente de sexta-feira que diz “sábado hora extra”...¹⁴⁹ “Alvos de críticas do subordinados” (Rodrigues, 1970: 49), os chefes constituíram o primeiro obstáculo da CRT, que “procurou evitar quaisquer formas de represálias por parte dos supervisores”, pois era sabido que as atividades da Comissão eram vistas, pela chefia (supervisores e outros) e pela gerência, como uma ameaça de redução de autoridade.

Para Rodrigues, a CRT era a prova do “empenho” da empresa no sentido de criar “condições de trabalho mais amenas” e de buscar a “eliminação de atritos entre operários e chefia”. Tratava-se, “principalmente”, de contornar os “choques” derivados do “arbitrio dos supervisores” e do “uso descabido da autoridade” (Idem, *ibidem*).

Vê-se logo que a chefia ocupava o centro de uma complicada trama. A cúpula da empresa elaborou um projeto de melhoria das relações de trabalho. Estas não eram boas porque se verificava “uso descabido de autoridade”. Os operários, é claro, reclamavam e - não raramente - entravam em atritos e conflitos com a chefia (presumivelmente individuais ou em grupos isolados). A CRT destinava-se a receber seus reclames para dirimir as partes em confronto. Para isso, o diretor-geral da empresa, Max Pearce, enviou carta a cada operário garantindo que ninguém seria punido ou prejudicado caso acionasse a CRT. Na realidade porém, a carta, apesar de endereçada aos operários, era remetida à chefia que, sentindo-se profundamente incomodada, manifestou desde logo suas reservas, temendo quebra de hierarquia. Imaginando-se desmoralizada caso um peão fizesse uma queixa impossível de ser resolvida no chão da fábrica (o que a levaria a prestar contas a seus superiores), a supervisão reagiu instintivamente. Por isso, a CRT procurou evitar suas prováveis retaliações. Podemos então ver que no centro das preocupações está não um escalão hierárquico, mas o conflito deste com os operários: a preocupação da CRT com a chefia demonstra que o empenho da Willys em eliminar ou reduzir a

(149) A expressão “sábado hora extra” (com tapinha nas costas e tudo) é de um operário da Ford em entrevista concedida ao autor.

incidência e o alcance de “áreas de atrito” entre seus empregados e supervisores (aqueles que, nas palavras de Henry Ford, eram responsáveis diretos e imediatos pela função de “garantir (...) que o serviço seja realizado”) significava alterar as condições do exercício disciplinar na fábrica.

As palavras de Max Pearce não eram infundadas, pois a CRT foi implantada para equacionar aquilo que os trabalhadores apontaram como “ponto crucial” na origem de seus problemas, suas relações com a chefia. Ponto crucial que se explica, primeiro, pelo poder outorgado à supervisão uma vez que “não constitui frase de efeito dizer que os mestres e contramestres têm, efetivamente, em suas mãos a carreira dos subordinados” (Rodrigues, 1970: 72).

Em segundo lugar, pista reveladora, porque, mesmo depois de implantada a CRT, e apesar do aval pessoal de WMP, “amplas possibilidades de represália” ainda estavam disponíveis nas mãos dos supervisores visto que contavam “amiúde” com a “cobertura” de seus superiores diretos, “os escalões intermediários”, e de aliados na administração, lotados na “seção de pessoal”, em caso de pendência de incômodos processos.

A CRT visava atacar problemas provocados pelas idéias de Henry Ford, particularmente no que se refere aos poderes outorgados àquela “administração” encarregada da materialização em mercadoria da força de trabalho comprada a um operário. Era uma relação tensa, muitas vezes autoritária e intolerante, mas fazia com que a produção “saisse normalmente”.

Que o diga Vicente Piccoli, ferramenteiro, que entrou na WOB em 1967. Quando perguntado se algum dia na vida “teve vontade de esganar alguém”, respondeu “na Willys tinha um italiano muito estúpido, que era feitor geral. Uma vez ele xingou o Fonseca, um velho que trabalhava comigo. Ele tinha mais de 1,90 m. mas eu corri com ele. Se deixassem eu matava”.¹⁵⁰

(150) In: *Folha de São Paulo*, 5.8.90.

Assim, à empresa interessava que a supervisão não extrapolasse o poder que lhe fôra outorgado, não tendo jamais pensado, com a idéia da CRT, em conceder poder a seus funcionários comuns. Tratava-se, isto sim, de criar um instrumento de ausculta seguro e previsível entre os trabalhadores para evitar “soluços” na produção, atenuando problemas, corrigindo falhas, descobrindo-os a tempo, antecipando-se a conflitos que podiam ser explorados pelo Sindicato.

A CRT era, portanto, a demonstração do fim da companhia em se antecipar à investidura sindical no local de trabalho, criando um mecanismo “para-trabalhista” regulado e patrocinado por ela, dela distanciando uma série de questões que permitiam potencializar a mobilização e a unificação sindicais do grupo estudado. Buscando desligá-lo de questões “menores”, ou seja, questões particulares, localizadas, isoladas, ou mesmo individuais, exatamente os problemas que afligem os trabalhadores na fábrica, a companhia visava anular o Sindicato como instrumento coletivo de pressão sobre si. Em outras palavras: a Willys queria uma relação verticalizada com seus trabalhadores, se possível individualizada. Por isto, resistia ao Sindicato porque este poderia horizontalizar as relações dos trabalhadores, unificando-os com outras fábricas até, quem sabe, com organismos de cúpula verticais (federações) ou horizontais (centrais), o que significaria, para a empresa, ter de lidar, numa relação de interlocução, com organismos representativos dos trabalhadores externos a ela.

Cultura fabril e sindicalização

Ao olharem para fora dos quatro cantos da companhia através das fissuras que ela tinha aberto no trato com seus empregados, alguns deles vislumbraram no Sindicato um canal de defesa dos seus problemas. Isso, todavia, não era um procedimento massificado.

Esses operários tinham aprendido tudo o que sabiam sobre trabalho fabril dentro da fábrica grande e “moderna”. Eles foram formados pela companhia para trabalhar numa indústria que o país simplesmente desconhecia ao passo que, nos Estados Unidos, ela remontava,

nos termos da produção em série, ao início desse século. Era um mundo novo, insisto, admirável, imponente. Toda essa grandiosidade pesava ainda mais quando lhes era dito que tudo o que sabiam lhes havia sido dado pela companhia, que lhes dera a oportunidade de andar nas ruas de cabeça erguida, uma dívida que deviam saldar diariamente no trabalho. Para produzir o automóvel, eles tinham entrado em um sistema de relações sociais regido pelo sistema auto de dominação, vivenciando aí uma experiência particular onde, peça rara, encontramos uma Comissão de Relações no Trabalho.

Muitos vieram a descobrir que o apetite da companhia, sua fome de braços, só encontrava paralelo na voracidade de trabalho apenas depois de seu ingresso na fábrica, fato decorrente da pressa com que a indústria automobilística em geral, e Willys em particular, apresentaram no seu afã de se instalar no Brasil. Não quer dizer que eles eram presa de uma manipulação mistificadora, ou que eram um grupo disponível diante do primeiro demiurgo que lhes cruzasse o caminho. No início (1957-1961), não era dado saber que eles encontrariam aquela situação dentro das várias unidades fabris, pois o Estado havia passado às empresas um cheque em branco para formar sua mão de obra e o Sindicato encontrava-se numa corrida contra o tempo, buscando acompanhar o rápido crescimento de sua base. Assim, o mundo da fábrica era um mundo privado, de inteira prerrogativa das empresas, vigiado pelos seus corpos de segurança e consagrado pelo imaginário da época, que não via outra coisa na industrialização a não ser progresso e bem estar e a superação do arcaísmo predominante no meio rural

A anestesia dos direitos foi forte o suficiente para compensar os males causados pela voracidade de trabalho. Mas palavra e vida empenhadas naquela chapinha de metal usada pelo willyano para passar pelos portões da fábrica também foram fundamentais para mantê-los serenos diante do barulho, dos gritos, das humilhações, dos gases, dos riscos e do ritmo de trabalho. Foi assim que o setor indigno logrou imprimir dignidade ao seu dia a dia, foi acreditando no discurso empresarial. Organizando-se para viver de seu, sob todos os aspectos, inédito

trabalho, passaram pela experiência do desejo de adentrar o admirável mundo novo¹⁵¹ da fábrica e por sua concretização, representando-o, desde então, não mais a partir de uma imagem não conhecida, desfocada, distante, idealizada. Trabalhar na firma grande de autos agora passava a ser parte de sua vivência, e, desde logo, pensaram, avaliaram e construíram sua visão desse fato.

Foi o sentimento de dignidade do operário, facilmente encontrável entre ferramenteiros e modeladores, e elaborado originalmente pelos demais, semi-especializados ou totalmente desqualificados, que possibilitou à investidura dos ativistas sindicais a mobilização de seus pares. Esse era um ponto nodal para que eles deixassem de ser quadros do sindicato para tornarem-se lideranças sindicais dos trabalhadores.

Foi, em suma, no chão da fábrica, nos confins do bairro periférico, nas assembleias do Sindicato, nas pausas de descanso e conversa durante a produção, nas paralisações, terrenos do mundo da vida de trabalho, onde a "árvore da liberdade" deitou suas raízes.¹⁵² Seria em sua sombra onde viria a crescer uma tradição operária que, ao mesmo tempo que vivenciava a anestesia de direitos, criava temas, valores e práticas pelos quais se instituiria uma estratégia classista de direitos e solidariedade.

(151) Claro, estou usando e abusando do título do livro de Aldous Huxley, *Admirável mundo novo*.

(152) Ao estudar a emergência dos trabalhadores ingleses como classe social, o E.P. Thompson afirma, conforme anotou Fortes (1994: 134), a "importância que a construção de estruturas organizativas de ação coletiva teria no surgimento da classe trabalhadora como sujeito político". Para maiores detalhes, cf. Thompson (1987, v.I: 19).

IV

**POR UM NOVO OLHAR
JUNTO AO VELHO
SINDICALISMO**

A historicidade de um documento

Um levantamento realizado pela na Gerência de Recursos Humanos da Ford São Bernardo feito nos anos 80, e reproduzido no livro de Iram Jácome Rodrigues (1990: 55),¹⁵³ atesta que, entre 1957 e 1964, ocorreram quatro paralisações na fábrica de Taboão da Willys. Duas delas (ambas com duração de 2 dias), em 1957 e 1959, foram parte de um movimento coletivo dos metalúrgicos. As outras foram atos de protesto. Uma, de três poucas horas, em 1962. E a outra, de apenas uma exígua hora, em 1964.

As paralisações de 1957 e dezembro de 1959 faziam parte de movimentos grevistas mais amplos: respectivamente, a greve de outubro e a greve contra a carestia, iniciativas que contaram com a participação de várias categorias de São Paulo, ABC e interior. Como o documento citado não traz nem o dia ou mês em que foram realizadas as outras duas paralisações, não é possível saber se a de 1964 era parte da campanha puxada pelo Sindicato, em janeiro, por 120% de aumento salarial, que redundou numa greve de três dias. O único dado disponível, a classificação dos movimentos de 1962 e 1964 como "protesto" dá a entender que não eram parte de "negociação coletiva", como foram as de 1957 e 1959.

Estes últimos movimentos paredistas ecoaram na Willys como reflexo pálido de centros mais destacados. São dois momentos um pouco destoantes na história de um Sindicato que tanto se orgulha da sua capacidade de mobilização e de pressão sobre as empresas.¹⁵⁴ Na realidade, os trabalhadores da indústria automobilística participaram como atores coadjuvantes nessas paredes, não sendo necessário entrar em conflito com seus patrões para aderir às paralisações. Pelo contrário, em 1957 as montadoras fecharam seus portões e dispensaram seus

(153) Durante a pesquisa, tive a oportunidade de manusear o original, confirmando-se a acuidade na reprodução do documento.

(154) Ver, para tal, o livro *Imagens da Luta*, publicado pelo Sindicato em conjunto com o Cedi, que recupera sua história desde a fundação até 1985. Ver também, de autoria do Sindicato, o livro *História da greve de 89* (São Bernardo, Fundo de Greve, 1989).

funcionários temendo sua inclusão nos violentos conflitos onde, entre outras, as unidades Ipiranga da Ford e da Vemag (cidade de São Paulo) foram apedrejadas.

Devemos, porém, proceder como historiadores. Em 1957, Willys era apenas um conjunto de galpões cercados por área rural que abrigavam menos de 604 empregados. Em 1959, a Associação Profissional dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema existia precariamente (ela fôra fundada em maio, e estava ocupada com sua transformação em Sindicato). O final dos anos 50 era um tempo de arrancada da indústria automobilística, dando um tom de espírito de pioneirismo e entusiasmo. Como sabemos, muitos dos empregados da Willys eram ex-peões da construção civil. E haviam se tornado também “mais do que empregados”, sendo “sócios” da companhia, pois mais de 84% possuíam ações dela.¹⁵⁵ Enfim, ninguém arriscaria seu posto de trabalho apenas para atender o chamado de um distante Sindicato dos Metalúrgicos (caso de Santo André) ou para ouvir a fraca voz de uma Associação Profissional em cuja lista de fundadores não constavam willyanos. A empresa, ao contrário, presenteava-os com mais (simbólicas) ações quando de seus matrimônios.

É só a partir do final do governo de Juscelino, findado em 31 de janeiro de 1961, que o mercado brasileiro de autos começa a registrar os primeiros sinais de desaquecimento. Até aí o sistema auto, literalmente, funcionou a pleno vapor (o que exigiu desde logo, insisto, muito esforço por parte de todos implicados na produção). Quando a indústria automobilística passou a apresentar a conta de seus números vermelhos aos seus “colaboradores” (termo pelo qual designava carinhosamente seu serviçal), isto é, quando ocorreram as primeiras demissões, o sistema auto sofreu, nos cortes do “facão”, as contra-indicações do remédio adotado.

A demissão de um “bom operário” era uma ruptura no pacto de reciprocidade estabelecido diretamente com seus funcionários, abrindo ainda mais a possibilidade de iniciativas

(155) Cf. WOB. *Anuário de progresso 1956-57*. São Bernardo do Campo, 1957: 23.

de reivindicação dentro do local de trabalho ao sobrepor-se à conflituosa relação entre operários e supervisão. “Arrancar a produção”, tudo bem, eles aguentaram. Mas mandá-los de volta para casa, depois de incontáveis horas extras, abria feridas demais.

Significativamente, a Comissão de Relações no Trabalho da Willys foi criada em 21 de janeiro de 1963, sendo previamente discutida e planejada desde, pelo menos, 1962 quando seu primeiro coordenador, o sociólogo Cândido Procópio Ferreira de Camargo, foi contratado. “Onde quer que exista um grupo de pessoas haverá descontentamentos”, filosofava a direção da empresa,

“se por algum motivo, esses descontentamentos forem reprimidos, eles certamente aparecerão em forma de ações indesejáveis, pedidos de transferência ou demissão voluntária”¹⁵⁶

Paralisações fabris

São Bernardo e Diadema são grandes demais para nos fecharmos dentro dos velhos galpões da Willys. Se queremos conhecer as origens do sindicalismo metalúrgico nessa região devemos ser sensíveis para acontecimentos como esses a seguir, narrados por Orissom Saraiva de Castro, nordestino, sindicalista e membro do PCB.

Nos debates sobre a primeira diretoria a ser eleita para o sindicato. “o pessoal queria que eu fosse o presidente”,

“mas eu discuti com o pessoal e disse (...) ‘eu não sou um homem diplomático e depois, outra, eu sou nordestino, os patrões aqui são todos de origem italiana, alemão, aquela coisa toda. Vai falar nordestino com eles, já começam a vir com negócio de racismo, superioridade, aquela coisa toda. (...) É melhor nós pormos o Anacleto [Anacleto Potomatti, que acabou sendo o primeiro presidente] porque ele é filho de italiano, é um

(156) In: *Noticiário Willys*, n.º 43: 12.

nome de italiano. Depois, é um tipo muito calmo, tipo diplomático, (...) você pode fazer o que quiser com ele que ele está sempre rindo”.

Na escolha entre um que quando via patrão já ficava “nervoso” e um outro, de origem italiana, além do temperamento, outras coisas estavam em jogo. Era a respeitabilidade do Sindicato, que devia ser representado por um sindicalista ainda identificado com o velho perfil das empresas de São Bernardo, já que os italianos se concentravam na indústria de móveis e nas pequenas fábricas metalúrgicas. Dois perfis paradigmáticos se encontravam nessa contraposição. Engana-se quem estranha em um trabalhador nordestino apenas o desqualificado. Castro, como outros líderes vieram mostrar mais tarde, encarnava uma trajetória que outros tantos repetiriam.

Quando, em dezembro de 1958, na Mercedes Benz, onde “o Sindicato foi formado”, grassava o boato de que o abono de Natal não seria pago. “fizemos uma reunião e resolvemos então partir para a paralisação da Mercedes no caso que eles viessem a tirar o abono”. “Além dos ferramenteiros”, a funilaria integrava a ponta de lança da iniciativa. Como eletricitista de manutenção, Castro, adicionalmente, “tinha toda a fábrica para andar”, podendo então sensibilizar partes de outros setores. Quando o abono veio pela metade, foi espalhado o boato que o pessoal dos escritórios ganharia integralmente. “Como pode?”, teria reagido o pessoal da fábrica. “se nós aqui que produzimos vamos receber só a metade, eles que não produzem nada vão ganhar? Isso não é possível”

Era chegada a hora mais importante, o batismo de fogo, o rito de passagem, a hora H do sindicalismo metalúrgico de São Bernardo:

“aí nós paramos. Porque nós corremos logo, saímos avisando: ‘olha o pessoal do escritório recebeu completo, só nós recebemos a metade’. Então a Mercedes parou. Pela primeira vez, a Mercedes para totalmente, e mandamos todo mundo ir para o pátio. Foi uma coisa realmente impressionante”¹⁵⁷

(157) Entrevista concedida ao Cedi em 20.5.1986.

Vimos, então, os trabalhadores entrando em contato com movimentos grevistas e a pensar sua realidade através da dignidade do trabalho.¹⁵⁸ Munidos assim, podemos, continuar dialogando com fatos lembrados em depoimentos orais. É interessante notar que o registro a seguir não está contemplado pelos dados fornecidos no documento empresarial citado páginas acima (bem como o movimento de 1965, que será abordado adiante).

O “primeiro movimento dentro da Willys do qual eu fiz parte” foi “em 63”, relembra Julião Garcia Galache,

“era um movimento por igualação dos direitos com o pessoal mensalista. O pessoal mensalista tinha direito a café, o pessoal horista não tinha. Então, iniciamos um movimento lá dentro. Paramos, fizemos com que o pessoal horista tivesse direito a café também”.

Todavia, começar o movimento exige sempre alguém disposto a tomar a iniciativa.

“chegou na hora ninguém queria parar e eu era funcionário novo, peguei e expliquei a situação porque estávamos parados. De lá para cá, o pessoal começou sempre... O pessoal da seção trocava idéia comigo sobre o que a gente deveria fazer com o mundo”¹⁵⁹

E aí está. Um mo(vi)mento “pequeno”, destes que se faz por direito ao café e que contou com a questão de sempre: que fazer? Em cena, o ativista que “pega” e “explica” as razões do movimento e termina por se credenciar como liderança. Através da reivindicação por “igualação dos direitos”, o aprendizado, a perda do medo, a curiosidade, a ansiedade, a satisfação de uma greve “vitoriosa”, o despertar, e convergência de interesses: “o pessoal começou sempre”, “trocava idéia” e buscava saber, a partir de uma reivindicação por café, “o que a gente deveria fazer com o mundo”...¹⁶⁰

(158) Os movimentos pelo abono de Natal constituíam forte meio de mobilização sindical da época. Uma paralisação vitoriosa como a da Mercedes certamente circulou entre meios militantes e nos bairros.

(159) Entrevista concedida ao Cedi (s.d.)

(160) Numa situação de trabalho onde a “era das máquinas fez o máximo para reduzir todos a um denominador comum”. Beynon (1984: 191) se pergunta: “como os ativistas emergem como líderes que vêm

Em outra registro, o ascenso do sindicalismo willyano e, nesta precisa e única medida, a maturação:

“após 1964, com a intervenção nos sindicatos, os operários da Willys se mobilizaram e criaram um grupo de trabalho (ou grupo de fábrica) para que a empresa reconhecesse uma comissão de trabalhadores para representá-los nas suas reivindicações”.¹⁶¹

Este trecho é um pouco complicado. Ele aponta para o ascenso de modo idealizado pois é tão consciente quanto finalista: criou-se um grupo de fábrica para a empresa reconhecer uma comissão de trabalhadores. É uma versão que soa excessivamente anos 80. Porém, o que ela conta aconteceu de fato.

Voltemos no tempo, quando a história corria de outro jeito, para entender *como* aconteceu, e nos depararemos com o difícil “trabalho de base” na Willys durante os anos 60, uma outra greve e, mais adiante, com a Comissão de Relações no Trabalho novamente.

“Meu nome é João Justino de Oliveira, vulgo Janjão”, apresentou-se um experiente sindicalista que presenciou na fábrica de Taboão e no Sindicato acontecimentos chave dessa história. “Entre na Ford [leia-se WOB] em 21 de setembro de 1960”, precisou. Logo que entrou,

“a primeira coisa que fizeram foi me sindicalizar. Já tinha um cara lá, o apelido dele era ‘Lumumba’, e o outro rapazinho, Davi”.

“Eles já estavam procurando orientar o pessoal lá, o que era sindicato. Sempre iam lá conversar comigo, na máquina. ‘Lumumba’ era um negão ativo prá chuchu”

“Com poucos dias lá o ‘Lumumba’ já me convidou perguntando se eu não queria ser sócio do Sindicato. ‘Claro que eu quero’, já era sócio do Sindicato dos Borracheiros. Sempre que entrava gente nova para trabalhar,

da massa”?. Os elementos cruciais para a emergência da organização no local de trabalho - conflito, camaradagem e um sentimento coletivista - foram atacados “por uns poucos ativistas que não conseguiam suportar e assistir às ‘injustiças de todos os dias’”.

(161) In: *Apresentação* ao livro de José Brito *A tomada da Ford* (1983: 7), escrita por Luciano Garcia Galache, ativista da Willys.

ele ia procurar conhecer o cara, conversar. Ele era operador de máquinas também. Quem mais conseguiu fazer sócio para o Sindicato foi ele. O cara era bom de papo, muito popular, a turma gostava muito dele”.

Se havia os que ouviam, havia também aqueles que, por convicção, medo ou desconhecimento, eram refratários à idéia de sindicato. “A gente”, isto é, o grupo de ativistas sindicais

“conversava sobre o trabalho, procurava ver como que era a chefia, conversava um pouco sobre sindicato. O pessoal, na época, de sindicato não entendia nada. A grande maioria não era nem sindicalizada. Falar de sindicato para eles era o mesmo que falar de bicho”.

“Era o pessoal do norte, gente daqui mesmo. Se eles ouviam falar em sindicato - ‘Ah! Sindicato é comunista, é isso, é aquilo’ - respondiam logo. Não queriam nem saber”.

Entre os trabalhadores estrangeiros, geralmente mais qualificados, entretanto, a idéia de sindicato era mais aceita, revertendo os difíceis contatos com os menos qualificados, cuja resistência “desanimava, tinha horas que desanimava, viu?”. lamentou-se “Janjão”. Apesar de seu depoimento traga uma certa idealização quanto à politização dos imigrantes italianos, indica uma das primeiras áreas de atuação do sindicalismo willyano:

“o pessoal não entendia nada, nada, nada de sindicato embora tivesse uma italianada lá (...) que dava uma força boa para a gente. Os caras que vinham da Itália já tinham alguma coisa na cabeça sobre sindicato. Eles eram bem mais informados do que nós na época. Era mais fácil sindicalizar um italiano do que um brasileiro”

Com a continuidade da política econômica de restrição do crédito.

“principalmente no governo do João Goulart deu muito corte. Antes tinha, mas era mais daquele pessoal devagar, que não trabalhava, não dava produção. No governo Goulart, quem era bom, mais ou menos, ia todo mundo. Eu via cara bom ser mandado embora”.

“os que amarravam a produção, esses eram tratados como mau funcionário. O pessoal comentava: ‘olha, fulano é mau por causa disso, fica

fazendo hora no banheiro, não procura dar a produção, esse cara logo vai ser mandado embora'. O comentário era esse".¹⁶²

Após o golpe, apesar das esperanças da empresa depositadas na melhoria da situação econômica, a política de saneamento financeiro levou a uma recessão prolongada. Em 1965, "a Willys ficou trabalhando três dias por semana. (...) Depois ela resolveu não pagar. Então nós entramos com processo coletivo no Sindicato". Com a abertura do processo, uma ação plúrrima, um desafio coletivo inédito dos trabalhadores diante da sua mãe empresa, foi preciso também a mobilização dos trabalhadores para o ganho de causa. "O advogado, sabendo que o pessoal estava de férias", relata Julião Galache,

"pedia o comparecimento de todo mundo no processo. O doutor Mauricio conseguiu o adiamento do processo e depois, no dia que teve o processo, a montagem da fábrica parou. Então nós conseguimos parar a fábrica e indo o pessoal para o tribunal em São Bernardo, o tribunal de justiça, que julgou essa diferença de horas que eles tinham descontado. Foi, na realidade, a primeira vez que a fábrica parou".¹⁶³

Esses tipos de experiências distintas de paralisação do trabalho em prol de uma reivindicação não encontrarão eco nas investigações se não encontrarmos o acesso às fontes procedentes. Assim, apesar de toda a dificuldade que o sindicalismo willyano encontrou entre seus pares, diversos intentos de sindicalização e ação coletiva aconteceram dentro daquela fábrica

Os sindicatos e o golpe

O contexto político consolidado a partir do golpe militar de 1964 era bastante estreito para uma atuação sindical fora dos objetivos de seus patrocinadores. Deposto o presidente eleito João Goulart, colocada uma junta de generais em seu lugar, recaiu sobre os sindicatos uma escalada repressiva e controladora.

(162) Entrevista concedida ao autor em 2.2.1993.

(163) Entrevista concedida ao Cedi (s.d.).

Logo após seu desfecho, inúmeras entidades sindicais sofreram intervenção do Ministério do Trabalho ou foram invadidas por forças policiais ou do Exército. Através de suas delegacias regionais, o Ministério do Trabalho passou, em seguida, a vigiar de perto os dirigentes e os interventores que haviam substituído as lideranças anteriores.¹⁶⁴ Sinal dos tempos, nada mais nada menos que um alto oficial do exército viria a ser o delegado regional do Trabalho em São Paulo, o general Moacir Gaya.

Além disto, os sindicalistas de confiança do novo regime teriam de desempenhar três papéis básicos. Era preciso, inicialmente, dar continuidade à repressão, fazendo do sindicato um lugar de identificação dos ativistas que permanecessem atuantes. Assim, além da repressão policial nas ruas, entravam em ação também as delações, as demissões e as “listas negras” nas fábricas, atacando tanto as formas de organização ainda sobreviventes quanto aquelas que se formavam a partir de movimentos de oposição sindical.

A segunda função dos interventores seria deslocar a atuação dos sindicatos do campo da reivindicação por melhores salários e condições de trabalho para - exclusivamente - o campo do assistencialismo. A hipertrofia das funções assistenciais, garantindo assistência a, geralmente, um restrito número de trabalhadores sindicalizados, e a orientação política dos interventores desligariam os sindicatos das questões específicas dos locais de trabalho e da situação geral das categorias que representavam.

Por fim, os interventores teriam ainda que conter tanto as oposições sindicais quanto as mobilizações que questionassem a política da ditadura militar e a autoridade empresarial, neutralizando ou desencorajando as ações dos trabalhadores a partir do local de trabalho.

(164) Cf. Figueiredo (1978).

Assim, se o sindicalismo no Brasil no período pré-64, não era exclusivamente constituído por “lideranças legítimas dos trabalhadores”, apresentando sinais de cupulismo e burocratização, características bastantes salientadas pela bibliografia existente, o regime militar, entretanto, patrocinou a ascensão de sindicalistas pouco afeitos a questões como representatividade e democracia.

Não por acaso, Washington Luís de Campos, na época chefe da Assessoria Jurídica da Delegacia Regional do Trabalho, teve sua opinião, registrada no processo 719.846, publicada no jornal *Última Hora*.¹⁶⁵ Primeiramente, Campos diagnosticava:

“conhecemos bem o espírito da maioria dos interventores. Quando ocorre intervenção, não raro os trabalhadores ou associados que são designados interventores criam uma série de obstáculos para que não haja eleições no órgão de classe. Procuram eternizar-se à sua frente”

Para, depois, fazer seus palpites:

“sugerimos também que se officie à Delegacia de Ordem Política e Social a fim de que certifique a respeito dos antecedentes políticos e sociais de todos aqueles que exercem as funções de interventor. Bem como se officie ao Departamento de Investigações para dizer dos antecedentes criminais dos mesmos cidadãos, visto que muitos interventores, ludibriando a boa fé do titular desta DRT, se investiram naqueles cargos através de denúncias infundadas, mentirosas ou políticas, estando estes mesmos fichados como péssimos elementos, alguns até condenados”.

De outra parte, no que toca aos trabalhadores em geral, as medidas do novo regime tiveram um caráter fortemente pro-patronal sendo eias: (1) desmonte da legislação existente sobre estabilidade no emprego com a instauração do FGTS, (2) lei de remessas de lucros, (3) a lei de greve 4.330 e (4) o início de um progressivo processo de arrocho salarial, um dos maiores que a história dos salários no Brasil registra. De menor alcance histórico, mas de

(165) *Última Hora*, 3.11.64, p. 8.

maneira alguma menos objetivo, o “ajuste econômico” para controlar a inflação desaqueceu a economia, provocando demissões.¹⁶⁶

A repressão sobre a sociedade civil e o controle sobre partidos e sindicatos, recursos exemplares ou mesmo indiscriminadamente utilizados durante muitos anos, e a negação do compromisso de defesa das condições de trabalho da classe trabalhadora, que foi exercida pelos interventores, foram fundamentais para a efetivação dessas medidas de caráter geral.

Posteriormente, seria definido ainda que o poder de representação dos sindicatos nas negociações salariais seria suprimido. No lugar disso, seria o próprio Estado quem definiria os índices de reajuste, cabendo aos sindicatos reivindicar apenas encargos sociais das empresas.

Portanto, a partir de 1964, com o uso sistemático dos dispositivos normatizadores e repressivos da CLT, os sindicatos seriam enfaticamente afirmados como prolongamento do Estado autoritário no interior da classe trabalhadora, conformando-se assim um campo livre para o desrespeito de direitos legais e para a superexploração da força de trabalho nas empresas. Um sindicato longe do local de trabalho deixava a classe trabalhadora, mais uma vez, a mercê do arbítrio patronal.

A intensificação da sindicalização willyana

Após 1964 o Sindicato estava materialmente quebrado (“devia até as calças”). Apesar disso, o interventor do Ministério do Trabalho, Clemiltre Guedes da Silva, teria convidado

(153) Para Mercle (1984: 21), “a relação entre o regime militar e as companhias transnacionais era claramente simbiótica (...). O regime administrou as políticas repressivas que estimularam o crescimento da indústria, e as companhias transnacionais colaboraram na geração de apoio político ao regime. A repressão da classe trabalhadora foi fundamental e essencial para esse sistema. Na ausência da repressão, a concentração da renda teria sido questionada. (...) A indústria não poderia ter se expandido como o fez se não fosse o papel desempenhado pelo Estado na quebra do movimento operário e no controle da classe trabalhadora”.

“o pessoal para se organizar dentro das fábricas”, mantendo ao menos a salvo da repressão aquilo que havia sobrevivido à perseguição policial efetuada logo após o golpe.

Com a eleição de uma nova diretoria, presidida por Afonso Monteiro da Cruz, sindicalista próximo ao PCB, foi formada então uma comissão de finanças cuja primeira medida foi organizar rifas. “Com estas rifas”, os sindicalistas não queriam angariar apenas fundos dentro das fábricas: eles estavam reatualizando um velho estratagema dos comunistas, a de formar esquemas de mobilização sindical além da legalidade. “Nós”, os ativistas,

“colocávamos o pessoal para vender, nós já iam selecionando aqueles que iam nos ajudar por setor (...) [para] sempre termos uma pessoa em cada setor, em cada seção, que nos contasse tudo que se passava na seção. Tudo transcorria dentro da fábrica. Nós já sabíamos até desde a diretoria, nós tínhamos o secretário da diretoria que nos informava do que se passava. (...) Nós fomos organizando aquelas pessoas, não eram líderes, mas sim colaboradores que nos ajudavam. As rifas não eram nada mais nada menos que uma forma de entrar dentro das seções e sindicalizar o pessoal!”¹⁶⁷

Formando-se a rede de colaboradores que unia Sindicato e fábrica, pode-se, a propósito, perguntar e a CRT? “Nós já tínhamos comissão de fábrica”, respondeu orgulhoso Galache, para quem “a Willlys (...) era realmente berço do sindicalismo no Brasil”

“Se chamava Comissão de Relações do Trabalho, era formada por dois trabalhadores, um chefe escolhido, o advogado da empresa, o advogado do sindicato, e dois operários”

E como a CRT funcionava?

“essa comissão julgava o direito de uma suspensão, de uma punição. Então, vamos dizer assim, se um chefe punisse uma pessoa, desse uma carta de advertência, uma suspensão, ela tinha o direito de ir na CRT e relatar o acontecido. Se tivesse razão, levava vantagem. A punição era inversa (...) Se um chefe desse uma punição para uma pessoa e a comissão

(167) Entrevista de Julião Garcia Galache, concedida ao Cedi (s.d.). Até nova referência, estarei baseando-me em seu depoimento.

“julgasse que essa suspensão foi errada, era o chefe ou aquele que puniu que teria de pagar”.

“Vamos dizer no meu caso, eu me senti prejudicado porque eu não recebi uma promoção que eu achei que tinha direito. Então, fui conversar (...) com o Benito Scaravelli, que era o meu feitor, ele se negou, achou que eu não tinha direito, então pedi para falar com o superintendente, que era o José Maria Zuraman, e ele se negou a me atender. Então eu pedi permissão para ir na Comissão e ele não deixou também! Ai eu fui à revelia porque, se me davam o direito, eu ia à revelia, eu fui à revelia, e na realidade eu estava certo e acabei sendo promovido porque eu tinha direito, porque a promoção era por direito”.

Uma comissão, que era para ouvir o reclame e resolver o problema do reclamante sem sua participação mas dirigindo-se à hierarquia da empresa, não funcionava como rezava o estatuto. Através do espaço aberto, através das garantias, através do conhecimento e uso de suas prerrogativas, através da abertura e encaminhamento das questões, a CRT significou “vantagens”, servindo para o respeito e aplicação de direitos dos trabalhadores. Na outorga do benefício, “se me davam o direito”, a apropriação - “eu ia a revelia” - e, em seguida, a reelaboração “eu tinha direito”.

Um passo e um descompasso. Um passo na conquista, como veremos, de uma comissão inteirinha dos trabalhadores, sem advogados, chefias e coisas do gênero, quase uma comissão de fábrica como viemos a conhecer mais tarde. Um descompasso porque fugia ao projeto original. Por outro lado, qualquer passo em falso poderia resultar em perda de legitimidade do grupo de fábrica ou repressão por parte da firma.

João Justino de Oliveira também vê na nova diretoria presidida por Afonso uma dinamização na tentativa do Sindicato em ligar-se às fábricas:

“foi quando o Afonso começou a fazer um trabalho firme de porta de fábrica, escrever boletim para levar para dentro das fábricas, embora já fosse ditadura e as firmas não permitissem, a gente entrava lá com o boletim por debaixo da camisa, entrava no setor lá um pouquinho mais cedo e distribuía, na hora do almoço, ia distribuir o boletim para a linha de montagem, tudo quanto é setor, muitas vezes os guardas corriam atrás da gente para tomar os boletins e a gente saía pela tangente”.

Como consequência, dois anos depois de criada, a Comissão de Relações no Trabalho passava a conviver com uma atuação mais ostensiva por parte do grupo de ativistas sindicais que, baseado nas figuras públicas e legalmente reconhecidas dos diretores sindicais de base, lograva ir além dos seus primeiros passos iniciais na fábrica (que tinham sido conversar e sindicalizar). É claro, porém, que a velocidade alcançada não era muito grande.

Inicialmente,

“por debaixo dos panos, sem aparecer muito, eu comecei a ajudar o ‘Lumumba’, a procurar fazer amizades em outros setores e conversar com o pessoal sobre a importância de ser sindicalizado, de vez em quando levava o recado de alguém que queria ficar sócio para o ‘Lumumba’: ‘oh, fulano de tal quer ficar sócio do Sindicato, vai lá e sindicaliza ele’”.

Depois, eleito membro da diretoria de Afonso, “Janjão” recorda a intensificação da sindicalização willyana: “começamos atuar mesmo, como um grupo ativista”

“Meu primeiro trabalho foi fazer gente de ponto chave em cada setor. Em cada setor a gente procurava sempre fazer um líder, um cara para falar sobre o Sindicato, e trazer esses caras para o Sindicato, para reuniões, para bater papo, para fazer cursos, isso tudo por debaixo dos panos, pois se a firma soubesse que o cara tava fazendo isso, era mandado embora, só não mandava embora os diretores, que não podia mandar embora”

Lotados nesses pontos estratégicos, o líder vestia a camisa do Sindicato embaixo do macacão e fazia o seu “trabalho” “sem aparecer muito”. A visibilidade era uma questão de perspectiva

“eles apareciam para a gente, mas para o diretor mesmo não aparecia. (...) Eles achavam que era só nós quatro [i.e. os diretores de base] que fazia movimento, não sabiam que nós tínhamos gente preparada por setores. Quando eles vieram a descobrir isso aí já foi tarde demais!”

Se o senso de sobrevivência política e prática do grupo de fábrica fazia com que não se opusesse à CRT, uma experiência patronal de representação dos trabalhadores controlada e outorgada, suas intenções iam bem além como se pode notar na fala de Julião Garcia Galache:

“essa comissão funcionava, mas não era aquilo que a gente queria. Nós [o grupo de ativistas sindicais] queríamos uma comissão inteira dos trabalhadores”.¹⁶⁸

Informalmente, a empresa “reconheceu uma outra comissão, que era uma comissão formada por vários dirigentes sindicais de lá de dentro”. Significativamente, o alvo de atuação do grupo de sindicalistas - as condições de trabalho - era semelhante ao da CRT:

“fiscalizávamos desde a comida até a supervisão, até os ônibus, tudo. Nós fazíamos relatórios e entregávamos ao Dráuzio Rangel, que nos recebia. Quando a comida estava ruim, nós íamos com uma comissão lá a ponto de um dia pegarmos um prato de comida com bicho e levar para o diretor e ele puniu todo mundo do restaurante. Deu suspensão para todo mundo, inclusive para o gerente de área, porque ele achou que tinha sido um abuso”¹⁶⁹

Cavalo de Tróia

Ao comprar Willys em outubro de 1967, Ford adquiria uma completa linha de montagem já testada pelo mercado: do carro popular (Gordini)¹⁷⁰ ao veículo de passeio (Aero Willys), passando pelo esportivo (Willys Interlagos) para chegar aos utilitários (Jeep Willys, Rural Willys, Pick Up Willys). Eram adquiridos ainda os direitos do projeto do Corcel, uma *joint venture* entre Renault e Willys. Muito menor, no Brasil, que Willys, Ford adquiria, a partir de então, aquela que hoje é sua maior fábrica, a unidade Taboão, duas outras unidades industriais (Taubaté e Jaboaão) e um Centro de Pesquisas, aumentando seu quadro de funcionários, de uma hora para outra, em aproximadamente 13 mil empregados

(168) Esse intento de representação operária dentro da fábrica faz sobressaltar o papel ativo que esses sindicalistas tiveram na manutenção dessa forma de organização há muito existente no ABC. Além do, já citado recurso, de estruturação de esquemas invisíveis de mobilização para além do permitido, veremos, com a greve, o retorno a outra medida usual, conquistar comissões nas paredes

(169) Entrevista concedida ao Cedi (s.d.)

(170) Com a transação acionária feita com a Renault, todavia, a Ford deixou de fabricar o Gordini e o Interlagos. Posteriormente, ela desativaria a linha do Aero Willys. O Jeep, a Pick Up e a Rural tiveram sobrevida muito maior

Um negócio da China... Com um cavalo de Tróia em troca. Pouco tempo depois de assumir o comando de suas novas instalações, Ford se via diante de uma greve de três dias úteis em São Bernardo, provavelmente a primeira capaz de paralisar totalmente a produção da sua menina dos olhos no Brasil. O turbulento maio de 1968 estava no seu fim quando a fábrica parou, demonstrando os trabalhadores possuírem consistente capacidade de mobilização e pressão. Cruzando os braços, operaram uma notável inflexão no processo de organização sindical fabril dos metalúrgicos do ABC.

A Ford Willys pára

As greves dos metalúrgicos de Osasco e Contagem em 1968 marcaram a história da classe trabalhadora e a própria historiografia. Suas formas de organização e de luta inspiraram estudos e avaliações sobre seu significado e sobre os rumos do sindicalismo no país. Desconhecida pela historiografia, a greve da Ford Willys, também em 1968, depois de Contagem e anterior a Osasco,¹⁷¹ constitui um marco fundamental para os metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema.

Antes de analisar seu resultado organizativo, cabe entender o que estava em jogo. A ramificação do grupo dos ativistas deixava de ser clandestina, pois o mapa da paralisação, onde ela aconteceria com maior força, traduziria, em medida precisa, suas áreas de inserção. O segredo, como fruto da necessidade do momento, permitia que o movimento amadurecesse no tempo que fosse preciso e mantinha a fábrica “calma” aos olhos do comando empresarial. A clandestinidade, no entanto, não podia ser eterna porque um trabalho sindical não pode ser mantido muito tempo na penumbra em uma fábrica como a Willys São Bernardo e numa conjuntura como aquelas, de

(171) Contagem entraria em greve mais tarde novamente.

arrocho salarial e de liberdade total para a supervisão. A seu favor, o grupo de fábrica tinha o elemento surpresa. Uma vez revelado, entretanto, entrava em jogo sua capacidade de manter-se na ofensiva e de assegurar sua própria continuidade.

A greve de 1968 não conquistou uma comissão de fábrica, mas também não colocou tudo a perder. Foi uma paralisação de três dias, um movimento dos funcionários Willys sob a nova administração Ford, constituindo o marco onde se conformou a experiência de luta, organização, reivindicação e negociação dos trabalhadores dessa empresa. A partir daí, essa unidade industrial se consolidaria definitivamente como uma fábrica referência no interior da categoria e da própria classe trabalhadora, passando a ser conhecida, não sem razão, como “núcleo tradicionalmente combativo”.¹⁷²

Ao mesmo tempo que a ditadura militar fazia a temperatura política do país subir, os trabalhadores da Willys se mobilizavam cada vez mais por seus direitos. Num espaço de cinco anos (1963-1968), vemos pela primeira vez um ativista dar o seu testemunho frisando o sentimento de unidade dos trabalhadores entre si e em torno do sindicalismo. Assim,

“o sindicato foi ganhando força, foi ganhando apoio e o pessoal foi sentindo que o caminho do trabalhador era aquele, era todos por um e um por todos, porque senão não ia resolver”.¹⁷³

Na assembléia no sindicato,

“tinha (...) mais de 600 pessoas. Nós trouxemos 10 ônibus da Willys. Em outras palavras, 80% da assembléia era pessoal da Willys. Então foi proposta uma greve”

“A diretoria da Willys, na primeira reunião que nós tivemos, riu quando nós falamos que ia ser greve. Eles riram, mas riram abertamente”

(172) In: Brito, José Carlos. *A experiência da Ford* (manuscrito). S.l., s.d.: 1. Trata-se do manuscrito que deu origem ao seu livro.

(173) Volto a citar a entrevista de Julião Garcia Galache, concedida ao Cedi (s.d.).

Eles podem ter achado que tudo não passava de uma grande piada,

“mas ficaram preocupados. Então nós tínhamos terça, tentamos na quarta-feira. Nos chamaram e forçaram e foi, foi. Não conseguimos nada”.

No dia definido para o início da greve, horas antes da hora marcada para sua deflagração, a Ford provocou o impasse. Sob pretexto de uma última tentativa de entendimento, convocou os representantes sindicais para mais uma reunião, retirando-os do contato com seus pares. Era uma jogada bem pensada: ao distanciá-los dos seus postos, a firma afastou-os temporariamente do chão da fábrica, desarticulando seus esquemas.

Liberados para o almoço, o grupo de fábrica retornou aos seus postos e amarrou a proposta de greve:

“avisamos o pessoal que não tinha nada resolvido. Almoçamos e corremos para o setor. Fiquei encarregado de fazer contato com a fábrica de motores e a fábrica de eixos. O Janjão ficou encarregado de fazer a montagem e a usinagem do Corcel e a montagem de carros. O Nilton ficou encarregado de fazer a funilaria. O Cardoso de fazer a montagem do jipe e a estamparia”

Este pequeno intervalo era tudo o que eles precisavam para contornar a tática da empresa. Ao final da hora do almoço, a Ford insistiu em chamar os trabalhadores para a mesa de negociações. A greve, entretanto, era somente uma questão de tempo:

“quando foi 13h55, eu avisei para o Osmar Valentim que a fábrica ia parar. Ele riu. Quando foi 2 horas, o telefone tocou: era o superintendente dizendo que a ferramentaria tinha parado. Ele gelou. Ele ficou branco e suou e não acreditou. Ai dispensou a gente e eu falei: ‘nada vai nos segurar, ou vocês nos dão aumento ou a fábrica vai parar’”

Restrita à ferramentaria, a greve estava em seus momentos iniciais. O grupo de fábrica retornou novamente a seus lugares para atuar no sentido de generalizar a greve à fábrica inteira. Um ativista se dirigiu a seu setor e viu, embevecido, a greve acontecer:

“quando cheguei na fábrica de motor, o pessoal tava tudo olhando, olhando na direção da porta do lado que eu vinha. Eles me levantaram o dedo e fizeram assim. E eu inverti o sinal. As máquinas foram desligadas na hora. Foi uma coisa que a gente se arrepiava só de contar porque, de 64 a 68, tudo era proibido, tudo era crime. Eu vi a fábrica parar pela primeira vez na

minha vida, que eu nunca tinha visto a fábrica parar. Parar assim, de desligar tudo, não, nenhum movimento. (...) Parou a fábrica de motor, e, logo depois, parou a Renault, parou a fábrica de eixo, parou a estamparia e parou o tratamento térmico”.

O primeiro dia de greve transcorreu tranquilo. A empresa pediu que “cada um ficasse na sua máquina e esperasse resposta da Diretoria”. Os trabalhadores, tal como fariam dez anos depois em maio de 1978, permaneceram de braços cruzados diante das máquinas paradas. E, novamente, tal como 1978, a greve na Ford não se ateve ao imobilismo do operário no seu posto de trabalho. Pelo contrário, a rede de solidariedade continuava sendo tecida:

“ficamos quinta-feira parados, cada um no seu lugar. De vez em quando eu subia para o banheiro e passava as instruções para os demais, aqueles que estavam com postos em cada seção. Nós tínhamos um ou mais sempre para passar as informações. Então, quando ia para o banheiro, imediatamente cada um desses setores subia também; que era para passar as informações”.

Podemos agora encontrar Pedro Faria nas páginas de *Última Hora* (27.5.68). Pedro, um “dos mais antigos operários da Renault”, setor da fábrica onde se produzia o Gordini, havia sido recentemente transferido para o setor industrial da Ford. Como diz o jornal, “conta Pedro:”

“a turma tá em greve mesmo. Cruzamos os braços quinta à tarde por duas horas, quando demos um prazo para os homens resolverem a situação. O prazo venceu no outro dia, pela manhã. As 8 horas de sexta feira, paramos tudo e cada um tocou para sua casa”

Mas podemos interpelar *Última Hora* e dizer o mesmo. Conta, jornal.

“Para ele [Pedro], ou a Willys paga (...) ou a coisa engrossa mesmo. Pedro tem três filhos, um em idade escolar [passando-lhe a palavra novamente]: ‘com o que ganho não dá mesmo. Safa a comida e o aluguel e olhe lá. Primeiro nos deram 19% no último dissídio. Recorremos, pleiteando 25% e o tribunal do Rio tacou 23%”.

E se dava, na sexta feira, a consolidação do grupo de fábrica:

“até o almoço nós tentamos uma solução com a greve. Na hora do almoço, a diretoria nos convidou prá almoçar junto com eles. A essas alturas nós

tínhamos uma comissão de fábrica lá junto discutindo a greve lá com a diretoria”.¹⁷⁴

“Dessa greve surgiu uma Comissão de Trabalhadores que, mesmo não sendo reconhecida oficialmente, foi aceita e reconhecida na prática durante muito tempo”.¹⁷⁵

A CRT dava lugar a uma comissão de trabalhadores em greve em pleno maio de 1968. Essa paralisação era, portanto, a parte visível da experiência sindical willyana, isto é, o fruto auto-evidente de uma atividade de mobilização e reivindicação cujas raízes, por serem subterrâneas e, eventualmente, informais, não podiam ser vistas a olho nu.

Surpreendentemente, havia liberdade para negociar, e ao negociar os trabalhadores haviam conquistado o direito de rimar greve com trabalho, junção dissonante que atravessou o ritmo da marchinha da corrente “prá” frente, humanizando o “milagre econômico” dos anos 70. De fato, essa greve talvez seja um dos mais importantes fatores para se compreender porque essa fábrica é tão recorrentemente referida, pelos ativistas, como “combativa” e, por profissionais de recursos humanos, como “nervosa”, dotada de “elevado índice de politização”

Não é certamente outra a razão que leva a Ford a não demitir ativistas conhecidos dentro da fábrica como ativistas sindicais. Três anos depois, em 1971, durante as negociações da campanha salarial dos metalúrgicos do ABC, o Sindicato envia às empresas uma lista de reivindicações. Muitas delas não respondem. Outras dizem que as demandas são descabidas ou já vigentes, ou que serão analisadas pela gerência competente, descartando toda qualquer possibilidade de negociação coletiva. As maiores delas, Volkswagen e Mercedes por exemplo, afirmaram que tudo era muito louvável, mas que cabia ao sindicato patronal avaliá-las. Peça destoante, a terceira maior empresa montadora de autos, Ford, enviou carta ao Sindicato através da sua gerência de Recursos Humanos comunicando que reconhecia um grupo de trabalhadores

(174) Entrevista de Julião Garcia Galache, concedida ao Cedi, s.d

(175) Cf. *Apresentação* ao livro de Brito (1983: 39)

como dirigentes sindicais representantes de seus funcionários. Todos eles eram antigos funcionários da Willys Overland e haviam participado destacadamente não só na *parede* de 1968 mas na *sindicalização dos willyanos*. *Sindicalismo e willyanos*, dois termos que deviam ter sido mantidos distantes segundo o sistema auto de dominação.¹⁷⁶

Ao mesmo tempo, 1968 é o ano da AP no ABC, um dos poucos momentos onde a ditadura viu os trabalhadores com um certo poder de iniciativa e pressão. Em 1969, novos panfletos distribuídos aos trabalhadores dentro das fábricas assinalam uma outra tentativa de greve, mas o AI-5 já vigia e as condições eram francamente desfavoráveis. Apesar disso, 1969 é o ano de circulação d'*O Bronca*, boletim dos "trabalhadores da Willys", distribuído clandestinamente dentro da fábrica. Os militantes da AP procurariam também formar um comitê de luta contra o arrocho, mobilizando trabalhadores de sua "área de influência". Apesar de todas as "quedas" ocorridas em função do cerco repressivo policial e militar, os militantes da AP se fizeram presentes nas fábricas do ABC ate meados dos anos 70 pelo menos, quando lá circulou um boletim dedicado a várias fábricas da região, *O Estopim*

Depois de 1968, provavelmente em 1969, quando Antonio Norival Soave, quadro dirigente da AP responsável pela assistência às "células de base nas fábricas" do ABC, se pôs a escrever o documento *Política de concentração de esforços*, ele pôde abandonar o tom de lamúria da militância em relação aos trabalhadores e escrever que os metalúrgicos de São Bernardo formavam, enfim, uma "categoria prioritária" que, "em tradição de luta", era "superior a todas as outras", pois "seu nível de luta atual" era "o mais alto", superando, até mesmo, os metalúrgicos de Santo André (apesar de sua tradição de luta ser maior). Ao elencar as duas fábricas "prioritárias", onde o "Partido" (leia-se AP) já tinha "trabalho". Soave listou Mercedes

(176) A correspondência citada encontra-se arquivada na Secretaria Geral do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

Benz em primeiro lugar e Willys Overland em segundo (o nome Ford demorou para ser adotado).¹⁷⁷

Este é um registro ambíguo. Ao mesmo tempo que um dirigente da AP reconhecia a tradição dos metalúrgicos de Santo André (ele próprio fôra operário qualificado nessa cidade), tal organização é facilmente usada como marco de nascimento do “novo”. Uma tradição, porém, não se institui assim, de uma hora para outra. Como vimos ao longo do texto, outros sindicalistas já vinham desde antes fazendo um trabalho de sensibilização e associação entre os trabalhadores. A greve de 1968, e toda sua sorte de consequências, foi possível graças ao encontro (desejado ou não) na mesma fábrica de modos diferentes de se fazer sindicalismo ¹⁷⁸

(177) In: AEL. Projeto Brasil Nunca Mais! Processo 684. caixa 3. fls. 12320-12321.

(178) Entre as diferenças existentes, além de veleidades doutrinárias, a postura diante do Sindicato era decisiva, variando entre oposição, situação e divisão. O surto grevista de 1968 fazia incluir o ABC em um momento importante da história operária internacional. França, Inglaterra e Itália também apresentaram nessa época lutas semelhantes sem apoio direto dos sindicatos. Para tal, ver o livro de Robert Linhart (já citado), *Greve na fábrica*, e Beynon (1984).

CONCLUSÃO

Quando a indústria automobilística foi implantada no Brasil, para cá vieram empresas de grande (Volkswagen, Mercedes Benz, General Motors, Ford) e pequeno porte (Simca, DKW, Toyota,¹⁷⁹ International Harvester e Willys Overland). É curioso notar que quanto menor a empresa, maior parecia ser seu entusiasmo e crença na viabilidade da proposta de criação de uma indústria automobilística “brasileira”.

A proposta de “50 anos em cinco” foi marcada por dois processos diferentes (embora interligados). Por um lado, a vinda para o Brasil das empresas pequenas resultou ser uma das suas últimas tentativas na procura de novos mercados, reflexo da diminuição de sua presença nos seus países de origem, acarretando uma situação peculiar até 1968. Uma das maiores empresas “brasileiras” de automóveis era, como vimos, Willys Overland, especialmente entre 1957 e 1964, sendo DKW a terceira em importância no que toca à sua capacidade de produzir uma gama variada de veículos. Ao mesmo tempo, Willys, então uma marca de propriedade do grupo Kaiser, praticamente inexistia nos Estados Unidos uma vez que havia transplantado o grosso de suas instalações para o Brasil. Como marca de automóvel, foi eliminada, permanecendo apenas residualmente através do Jeep, que até hoje roda, no Brasil e nos Estados Unidos, e no mundo, em sua nova e velha formas

O ano de 1968 veio para “corrigir” tal situação, satisfazendo a exortação do então ministro do Planejamento Roberto Campos (feita em 1966), que apregoava a necessidade da indústria automotiva “assumir sua maioria”.¹⁸⁰ Com as fusões verificadas (Volkswagen comprou Vemag; Alfa Romeo, FNM, Chrysler, International Harvester e Simca; Ford, Willys), a indústria nacional se assemelhava um pouco mais aos países mais desenvolvidos do setor. No entanto, o protecionismo alfandegário permanecia

(179) Toyota, na época, não era o gigante que é hoje.

(180) In: *O Estado de S. Paulo*, 11.6.1966

Assim, o segundo processo que condicionou a instalação das fábricas de autos no Brasil se objetivava de modo contundente. As grandes empresas não tinham maior interesse no Brasil quando este constituía, no seu linguajar, um incipiente *following market*, pois, em meados dos anos 50, o mercado europeu interessava mais. Todavia, no final dos 60, o Brasil já representava um mercado atraente o bastante para captar o interesse de suas estratégias internacionais, caso de Chrysler, que veio a fim de abrir novos mercados, e de Ford, Volkswagen e General Motors, que intensificaram seus investimentos (data dessa época o lançamento do Ford Galaxie e do Opala, carro de passeio da GM).

Não causa surpresa, então, o fato de 1968 ser também o primeiro ano de arrancada do grande “milagre”, superando suavemente o índice de carro produzido por cada trabalhador registrado em 1962 (ápice da produção do pequeno “milagre”). Os tempos de pioneirismo haviam chegado ao seu fim completo. Os desbravadores que se posicionaram na vanguarda cediam lugar aos que ocuparam cautelosamente a retaguarda. Havia um horizonte de estabilidade política e econômica garantido por militares e tecnocratas, as empresas tinham dinheiro para investir e nada de “anômalo” ou “brasileiro” tinha sobrevivido ao mercado. O grande salto para a frente podia ser dado. No entanto, alguns fatores de gravidade demonstravam com que bases ele era feito.

O rearranjo na composição das principais empresas do ramo automobilístico foi acompanhado pela eclosão do surto de movimentação grevista de abril e maio no ABC (tentativa que foi reeditada, fracassadamente, em 1969). Ao mesmo tempo que a indústria automotiva supostamente “assumia sua maioria”, verificava-se a demarcação de outros períodos formativos na trajetória do sindicalismo metalúrgico do ABC.

Willys Overland, particularmente, passava a Ford algo mais do que um parque fabril consolidado e experimentado (e também bastante usado e carente de investimentos). Em suas manufaturas, o operariado também passara por experiências decisivas, dissentindo dos caminhos desejado por patrões e Estado. Sua supressão, mais do que o anunciado fim da marca, retirava de cena um pouco da história ali vivida, já que com os perdedores não se gasta muita

memória. Ford, no entanto, sentiria o impacto da forte historicidade que se constituía naquele cenário ao ver eclodir uma greve cujas motivações e mobilização haviam sido tramadas em tempos de pioneirismo.

Essa foi uma pesquisa destinada a dialogar com marcos da historiografia sobre classe trabalhadora no Brasil. Acredito que a história dessa classe tem muitas surpresas a fazer aos paradigmas explicativos que se voltam em sua direção com pretensões de síntese geral. Esse não é, obviamente, um argumento original, mas, no tempo e no espaço, ainda há muito por se fazer nesse sentido, especialmente quando, além de uma pesquisa comprovar a incongruência entre clássicas interpretações gerais e seu estudo de caso, for possível oferecer uma outra explicação geral

Por ora, é preciso adotar um pouco mais de cautela. Talvez os imigrantes na Primeira República não fossem tão politizados e qualificados como geralmente se supõe e talvez os migrantes não estivessem tão disponíveis diante do primeiro líder carismático que lhes aparecesse pela frente. Evidentemente, a história dos grupos particulares destes últimos não era, como se supõe frequentemente, destituída de experiências de associatividade, reivindicação e conflito.

Não se trata, aqui, de se fechar uma posição. Pelo contrário, ao longo do texto muitas questões foram deixadas em aberto em nome de uma próxima pesquisa. Nesse sentido, gostaria de repassar algumas delas com um caráter decerto conclusivo, mas não de maneira pronta e acabada.

Muito já se disse e se continua dizendo sobre os metalúrgicos do ABC.¹⁸¹ Teses foram empenhadas em assertivas que os pintavam como “acomodados”, “aristocráticos”. Outros

(181) Hoje verifica-se um novo *boom* na realização de pesquisas sobre o ABC haja visto a importância do debate sobre novas tecnologias, produção enxuta, terceira revolução industrial e Câmara Setorial da Indústria Automobilística.

preferiram afirmar que seu sindicalismo seria “corporativo”, “pragmático”, distante da realidade de tradição coletiva da classe trabalhadora. O velho e gasto desencanto entre “reforma” e “revolução” também encontrou seu lugar nessa discussão. Uns, lamentando a moderação, reprovam suas posições, outros, desejando-a ardentemente, costumam aplaudir supostos amadurecimentos desideologizantes. E há quem também fale em “neocorporativismo”. Por vezes, o operário comum é pintado como proprietário dos bens de consumo da sociedade industrial, outras, como desavisado seguidor dessa ou aquela liderança. São termos cacófatoss, sem dúvida, aborrecidos mesmo, mas são inevitáveis dado o entrecruzamento entre debate acadêmico e político que grassa atrás deles e, claro, dada a projeção que certas figuras saídas desse meio assumiram (além da sua própria capacidade de intervenção grupal, já comentada ao longo desse trabalho).

Entre os metalúrgicos menos prestigiados estão, como procurei salientar, os integrantes das primeiras gerações, aqueles que viveram o “pequeno milagre” de JK (e sua subsequente crise) e os que aparentemente se embebedaram com a emblemática vitória futebolística na Copa de 70. Tais personagens já importavam antes de assumirem a destacada posição de “núcleo tradicionalmente combativo” no interior da classe trabalhadora.

A posição a que foram chamados a ocupar era, como é sabido, economicamente estratégica. Esses trabalhadores responderam com versatilidade e dedicação as oportunidades que lhes eram oferecidas, povoando o “mundo novo” da fábrica com práticas e valores dignos de nota. Sensibilizados ou não pelo apelo dos sindicalistas, já demonstravam sua capacidade de conceber a relação contrada com suas empresas a partir da perspectiva do trabalho. Não eram rurais que, ao olharem para o *foreman*, enxergavam o capataz do coronel. Assim, mesmo que a fábrica de Taboão não tivesse se constituído como cenário do processo de formação do “novo sindicalismo”, seu estudo permaneceria relevante.

Na formação de suas tradições - hoje inegáveis - teve parte o militante ou o simpatizante (egresso ou não do campo, especializado ou não) do PCB, da Frente Nacional do

Trabalho, da Ação Popular, o trabalhador de origem rural ou desqualificado que, sentenciado a passar seus dias respeitoso, obediente e obsequioso, descobriu-se forte na união de seus pares. Dela participou também o (filho do) velho operário do ABC (ou da capital), mantendo vivas práticas e valores encontráveis anteriormente nessas regiões. Uma palavra especial deve ser dirigida às relações sociais de gênero. Não espero, com isso, livrar-me de possíveis reservas, mas ao optar pelo estudo prioritário da fábrica, além de perder a família operária de vista, não encontrei mulheres trabalhadoras no setor da produção.

Esses personagens encontraram grandes dificuldades para chegar onde chegaram, e também não lhes foi fácil manter-se onde estavam, ou dar aos filhos as coisas que não tinham tido a oportunidade de conhecer. Não participariam do Sindicato se o debate passasse pela linguagem cifrada da militância ou pela representação teatral de um espasmo revolucionário. Ao mesmo tempo, as empresas afirmavam recebê-los de braços abertos e sabiam como fazer para atraí-los e estabilizá-los. Mostrando-se sensíveis ante os valores que seus funcionários professavam, haviam vendido caro seu ingresso como empregados da “grande empresa”, explorando habilmente a oportunidade de ouro de muitos deles. Não por acaso, os trabalhadores do setor “indigno” se descobriram “dignos” ao crer no bom aproveitamento de sua sorte, respondendo à altura a “generosidade” da companhia, resposta que era, frequentemente, recebida com maus tratos por parte da supervisão.

A facilidade com que os trabalhadores qualificados se viam como profissionais honrados, donos dos mistérios de suas atividades, era uma forte fonte de tensão. Na fala dos quadros gerenciais de RH, o ferramenteiro aparece como “vedete” temperamental, “prima-dona” da fábrica, dotado de um bolso hipersensível e cômico explorador da carência que a empresa sentia dele.

Enquanto permaneceram defensores de suas condições de trabalho, bastante especiais diante da imensa maioria, promoveram um tipo de sindicalismo baseado na defesa da dignidade do trabalho mas que, ao mesmo tempo, não oferecia respostas para as demandas de

seus pares. Tratava-se de um movimento onde não cabiam todos. Porém, foi esse um dos setores que manteve vivo o sindicalismo dentro da fábrica nos seus anos iniciais e nos duros tempos de ditadura militar, constituindo-se como estímulo e escola por onde passaram ativistas de vários matizes.

Quando os primeiros aprendizes recém-chegados das escolas do Senai chegaram às seções de ferramentaria e modelação, ou quando passaram a circular pela fábrica como ajustadores mecânicos, encontraram, a partir de meados (ou fins) dos anos 60, entre aqueles trabalhadores, algo mais do que mestres de ofício, pois os setores qualificados seriam uma ponta de lança recorrente do sindicalismo nos anos 70. Não por acaso, a ferramentaria da Willys deu dois presidentes ao Sindicato (Jair Menegueli e Heiguiberto Navarro).

Assim, os ferramenteiros não empreenderam apenas movimentos isolados de seus colegas. Ao contrário, deles participou uma série de ativistas que não pensava apenas em termos de seção, fábrica ou categoria, consistindo em eco de uma linguagem voltada para a afirmação de “sua” classe, fazendo a ferramentaria da Willys invariavelmente presente em assembleias do Sindicato e em movimentos coletivos de reivindicação.

Podemos agora retomar um dos significados que esses trabalhadores emprestaram à experiência fabril, o consumo do melhor de suas energias pela companhia, fator de seu crescimento e lucratividade. Mesmo tendo experimentado melhoria no seu padrão de vida, mesmo que valorizassem positivamente a cidade grande em detrimento da vida interiorana, insatisfações não deixaram de se manifestar. Nesse sentido, a relação entre capital e trabalho podia ser - simultânea e contraditoriamente - vista como uma relação entre “mãe” e “filho” e também como uma dependência abjeta, marcada pela servidão econômica, conjugando-se, em ambos os casos, esforço, dedicação, merecimento, injustiça, lucro, produção, trabalho e desigualdade social, desigualdade imposta pela força da companhia, pela capacidade patronal de ordenação do mundo do trabalho.

Se o PCB merece novo tratamento para devida apreciação de sua presença na história, ficou claro que, se é verdade que ele não é o partido sem representatividade no setor privado e “moderno” da economia,¹⁸² no caso de São Bernardo e Diadema, ele também não era um partido fortemente enraizado nas fábricas metalúrgicas, fato que se pode ver por meio da dificuldade encontrada pelo incipiente Sindicato, especialmente antes de 1964, em penetrar o espaço fabril para mobilizar sua base.

Contudo, o Sindicato não era um espaço morto dominado por burocratas, mas, diante de seus grandes obstáculos, um espaço onde se discutia, intensamente, como torná-lo uma entidade dos trabalhadores. Para tal, sua pauta de ação não se diferenciou muito da elaborada nos anos 70. Seus integrantes imaginavam dotá-lo de infra-estrutura assistencial, apoiavam iniciativas de reivindicação e mobilização nas empresas, mantinham diretores ligados aos seus locais de trabalho e desejavam ver sua categoria integrando movimentos gerais dos trabalhadores

Seus ativistas não eram quadros infiltrados mas, ao contrário, eram trabalhadores e ativistas. Suas intervenções nas assembleias deixam claro que eram os olhos, os ouvidos e a voz do Sindicato nas fábricas, uma voz que, às vezes defendia Cuba e Rússia em tempos de Guerra Fria, expressando, simultaneamente, nos problemas e na vontade de se fazer sindicalismo no local de trabalho, a real medida de sua inserção nas bases.

Somente quando Sindicato e trabalhadores passaram a reconhecer pontos de identidade nas suas linguagens (já é possível notar uma maior proximidade na diretoria de Afonso Monteiro da Cruz), começaram a diluir as distâncias entre ambos, o que lhes permitiu reformular argumentos comuns e produzir práticas que redefiniriam, com a consolidação do “sindicalismo autêntico”, o perfil do sindicalismo metalúrgico na região.

(182) Ver, por exemplo, Costa (1993), Frederico (1979), French (1992), Ramalho (1989), Santana (1992) e Silva (1992).

Pode-se assim entender as mudanças pelas quais passou o entendimento de “sindicalismo autêntico” e, ainda, seu traço de continuidade básico, qual seja, a afirmação dos interesses da categoria acima dos particulares. Em um primeiro momento, o termo significou não admissão de interferência partidária, religiosa e política. Após, 1964, a primeira intervenção do Ministério do Trabalho fazia incluir a mão pesada do Estado como elemento de não autenticidade. No final dos anos 70, o “sindicalismo autêntico” também recusava as práticas de clandestinidade dos quadros das organizações de esquerda por não revelarem sua identidade e seus propósitos políticos.

Quando, na gestão de Vidal o mote da dignidade, um dos pontos de encontro da vida operária com a ação do Sindicato, foi fortemente acionado, *Tribuna Metalúrgica* - jornal onde tal mote surge simultaneamente no editorial e nas cartas dos trabalhadores - não estava inventando a roda, mas amplificando na fala sindical um sentimento presente na sua base, um eixo de mobilização e de reconhecimento mútuo, registrado nos livros de ata do Sindicato desde os idos de sua fundação

O encontro entre fábrica e sindicato foi elemento vital para a democratização do sistema auto de dominação, sendo responsável por iniciativas de mobilização e reivindicação que se defrontaram com o despotismo das chefias, a organização do trabalho, a exploração, o descaso pelas vidas em jogo.

A emergência gradual das comissões de fábrica, que, no início dos anos oitenta, concentrou-se entre as montadoras, sinaliza o mapa dos vários enfrentamentos particulares dos trabalhadores com o sistema auto. Ele foi democratizado de diferentes maneiras nas fábricas, que, por sua vez, adotaram táticas diferentes no trato com sua mão de obra. Quando Volkswagen e Scania negociaram suas comissões de fábrica, elas já tinha desistido, respectivamente, do Sistema de Representação dos Empregados (1981) e da Comissão de Cooperação (1977). Willys já havia passado por situação semelhante nos anos 60 com sua Comissão de Relações no Trabalho, e

Ford, ao desmontá-la, havia sido forçada a reconhecer, logo depois, uma nova comissão de “dirigentes sindicais” que, formalmente, não se prolongou pela década de 70.

No entanto, ao negociar a primeira Comissão de Fábrica do ABC ao final da greve de 1981, toda uma série de iniciativas de luta e de organização desaguava ali naquele momento. Podia parecer que o passado era no máximo o ensaio menor de um grande final protagonizado pela força da paralisação ou pelo brilhantismo dessa ou aquela liderança, que a história fôra zerada em 1964 para ressurgir do nada, ou das cinzas (1968), mas havia quem preferisse afirmar que a Ford, ao comprar a fábrica de Taboão, ganhara de troco a experiência dos trabalhadores da Willys.

“Ela tem raízes de tempos anteriores, do tempo da Willys”,¹⁸³ afirmou um dos líderes da greve de maio de 1978 quando perguntado por quê a Ford aparecia tão destacadamente atuante na história de seu Sindicato. Foram esses “tempos anteriores”, legados pelos trabalhadores da Willys aos da Ford, que impactaram um operário montador ao sair da Volkswagen em 1974. Ao ingressar na Ford, notou que sua nova fábrica

“era diferente. O pessoal conversava mais, era mais avançado. Não que a Ford fosse uma boa empresa, mas o pessoal discutia mais. Era o pessoal que tinha vindo da Willys, que era uma empresa mais aberta, onde havia uma certa condição de discutir os problemas. Quando a Ford comprou a Willys, o pessoal já tinha conquistado uma certa liberdade, de conversar mais, de ir ao banheiro, de ler um jornal e de não ter grande medo da supervisão. E havia dentro da Ford dirigente sindical que discutia, que sindicalizava os trabalhadores”.¹⁸⁴

Apesar desse clima de Willys na Ford, em meados dos anos 70, já não era mais o negro “Lumumba” - destacado ativista e orador constante nas assembleias do Sindicato - quem adiantava a produção para sair pela fábrica a fim de falar com um, trocar idéias com outro, reclamar de um chefe mais adiante e depois apontar, junto aos “homens lá de cima”, que havia

(183) Entrevista José Venâncio Luz, concedida ao autor em 14.11.90.

(184) In: Abramo (1986: 86).

faltado água quente no turno da noite, aproximando-se, enfim, de uma rodinha na hora do almoço para bater um papo... Uns tantos, além dele próprio, já haviam feito a sua parte e, assim, 1968, outro que ponto de partida, foi também ponto de chegada.

Mas talvez hoje, 1994, apesar da forte historicidade desse grupo operário, muita coisa não seja mais lembrada ou conhecida pela imensa maioria, nem mesmo pelos ativistas atuais. Algo mais que a antiga viatura Ford encobre o raro registro material que os tempos da Willys legaram à fábrica de São Bernardo. Hoje, ela atravessa delicados momentos de adaptação às regras da ordem internacional. Um novo “novo” se impõe poderosamente à pauta do sindicalismo na região, fazendo da história, quem sabe, em nome de um importante item de negociação, um recurso a ser usado em algum momento emocional ou simbólico.

Será preciso muito cuidado para que, eventualmente, esse ou aquele pedaço da sua trajetória, não sejam diminuídos diante dos desafios que esses trabalhadores enfrentam. Por outro lado, não é razoável ficar esperando que todos tenham em mente todos os passos que foram dados, até porque tradição não é nenhuma receita imutável. Reelaborada ela é mantida mas, reelaborada, ela é também modificada. De qualquer modo, um grupo operário, quando perde sua identidade, perde um pouco de sua força.

A referência à história daquela fábrica continua lá, viva e presente. Na primeira Comissão de Fábrica do ABC da era atual, formada na Ford em 1981, podemos ler os willyanos nomes de João Justino de Oliveira, o “Janjão”, Abrão Antônio dos Santos e de Heiguiberto Navarro. Dez anos depois, após a “greve dos golos vermelhas”, Vicente Piccoli tirou a tradição Willys das margens da história, levando-a novamente às páginas de um jornal da grande imprensa.

Várias gerações operárias cruzaram aqueles portões e contribuíram para a força da empresa e para a democratização do sistema auto. Aparentemente, não cabe a elas escrever sobre sua trajetória mas sem seu registro, escrito e oral, sem sua vontade de prolongar-se na história, de me contar suas lembranças nas entrevistas, esse trabalho não poderia ser concluído.

LISTA DAS ABREVIACÕES UTILIZADAS

AAGE - Ata de assembléia geral extraordinária

ABC - sigla utilizada para designar a região formada pelos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra

Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

AP - Ação Popular

BNDE - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico

CDI - Conselho de Desenvolvimento Industrial

Cedi - Centro Ecumênico de Documentação e Informação

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CNI - Confederação Nacional das Indústrias

CRT - Comissão de Relações no Trabalho

g.a. - grifo do autor

Geia - Grupo Executivo da Indústria Automobilística

GM - General Motors

g.m. - grifo meu

IKA - Industrias Kaiser Argentina

Jango - João Goulart

JK - Juscelino Kubitschek

MBB - Mercedes Benz do Brasil

MIT - Massachusetts Institute of Technology

MVOP - Ministério da Viação e Obras Públicas

PC, PCB - Partido Comunista Brasileiro

RH - Recursos Humanos

RI - Relações Industriais

RT - Relações Trabalhistas

SDHL - Serviço de Documentação da História Local

Senai - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**Sindicato - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas Metal
Mecânicas e Elétricas de São Bernardo do Campo e Diadema**

Sindipeças - Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores

Sinfavea - Sindicato Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

UAW - United Auto Workers

Unicamp - Universidade Estadual de Campinas

USP - Universidade Estadual de São Paulo

Volks, VW - Volkswagen

WMP - William Max Pearce

WOB - Willys Overland do Brasil

FONTES

I - Entrevistas realizadas pelo autor

A) Trabalhadores

Paulo Vidal, concedida em 1^º de julho de 1992.

Nelson Martinez, concedida em 1^º de fevereiro de 1993.

João Justino de Oliveira, concedida em 4 de fevereiro de 1993.

José Venancio Luz, concedida em 10 de fevereiro de 1993.

Antonio Vittorio Mauro, concedida em 25 de fevereiro de 1993.

Gerônimo de Oliveira, concedida em 3 de março de 1993.

Ary Zaniboni, concedida em 16 de junho de 1993.

B) Quadros da área de RH e gerenciais

Edmir Garcez, concedida em 25 de fevereiro de 1992.

Diogo Clemente, concedida em 24 de julho de 1992.

Roberto de Melo e Souza, concedida em 11 de novembro de 1992.

Osmar Valentim e Ademar Feiteiro, 17 de fevereiro de 1993.

João Castagnari, concedida em 19 de fevereiro de 1993.

Rubem Lisboa, concedida em 5 de março de 1993.

John Lichtemberg, concedida em 27 de abril de 1994.

Geraldo Diniz, concedida em 2 de maio de 1994.

Dráusio Rangel, concedida em 3 de maio de 1994.

William Golden Butler, concedida em 9 de maio de 1994.

Rubem Lisboa, concedida em 20 de maio de 1994.

Antonio Tavares, concedida em 6 de junho de 1994.
Newton Luciano, concedida em 9 de junho de 1994.
Artur Sentieiro, concedida em 23 de junho de 1994
Mário Chekin, concedida em 27 de junho de 1994.
Luiz Oliva, concedida em 29 de junho de 1994.
Euclides Aranha, concedida em 22 de julho de 1994.
Sydney Latini, concedida em 29 de julho de 1994.
Douglas Rocha e José Catarinacho, concedida em 22 de setembro de 1994.

II - Instituições pesquisadas

A) Campinas

Arquivo Edgar Leuenroth (acervo do projeto Brasil, Nunca Mais!)

B) Rio de Janeiro

Arquivo Nacional

Arquivo do Estado (Fundo Memória das Organizações de Esquerda)

Biblioteca da Fundação Getúlio Vargas

Biblioteca do BNDE

Biblioteca do Consulados dos Estados Unidos

Biblioteca Nacional

Cpdoc

C) São Bernardo do Campo

Associação dos Metalúrgicos Aposentados

Serviço de Documentação da História Local

Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (Arquivo da Secretaria Geral)

D) São Paulo

Arquivo do Estado de São Paulo (jornais)

Arquivo de Imprensa da Eletropaulo

Centro Administrativo Autolatina (Setor de Imprensa)

Centro Ecumênico de Documentação e Informação

BIBLIOGRAFIA

Abramo, Laís,

1986 - *O resgate da dignidade (a greve de 1978 em São Bernardo)*. SP, Dissertação de Mestrado - FFCHL/USP.

1988 - Greve metalúrgica em São Bernardo: sobre a dignidade do trabalho". In: Kowarick, L. (org), *As lutas sociais e a cidade*. RJ, Paz e Terra.

Abramo, L., & Silva, R.,

1988 - "O movimento sindical metalúrgico em São Paulo: 1978-1986". In: VVAA, *Automação e movimento sindical no Brasil*. SP, Hucitec.

Alem, Silvio,

1981 - *Os trabalhadores e a 'redemocratização' (estudo sobre o Estado, partidos e a participação dos trabalhadores assalariados urbanos na conjuntura da guerra e pós-guerra imediato)*. Campinas, Dissertação de Mestrado Unicamp/IFCH

Almeida, José.

1972 - *A implantação da indústria automobilística no Brasil*. RJ, FGV.

Almeida, Maria H T. de.

1975 - "O sindicato no Brasil: novos problemas, velhas estruturas". In: *Debate & Crítica*, nº 6. SP, Hucitec

Alves, Vânia.

1984 - *Vanguarda operária: elite de classe?*. RJ, Paz e Terra

Antunes, Ricardo.

1988 - *A rebeldia do trabalho*. SP, Cortez

Araújo, Angela.

1983 - *A institucionalização de novos direitos na esfera do trabalho*. Águas de São Pedro, VII Anpocs.

Batalha, Cláudio,

1992 - "A identidade da classe operária no Brasil (1880-1920): atipicidade ou legitimidade?". In: *Revista Brasileira de História*, nº 23/24. SP, Marco Zero.

Bava, Silvio,

1988 - "A luta nos bairros e a luta sindical". In: Kowarick, L. (org), *As lutas sociais e a cidade*. RJ, Paz e Terra.

Beynon, Huw,

1984 - *Working for Ford*. Harmondsworth, Pelican Books.

Beynon, Huw & Austin, Terry,

1994 - *Masters and servants* (v. I). Londres, Rivers Oram Press.

Brant, Vinicius & Singer, Paul (org.),

1980 - *O povo em movimento*. SP. Cebrap.

Brito, José C.,

1983 - *A tomada da Ford. O nascimento de um sindicato livre*. Petrópolis, Vozes.

Cardoso, Fernando H. & Ianni, Otávio,

1959 - "As exigências educacionais do processo de industrialização". In: *Revista Brasileira*, nº 26. SP

Cardoso, Fernando H.,

1961a - "Situação e composição social do proletariado brasileiro". In: *Sociologie du Travail*, nº 4. Paris.

1961b - "Condições e fatores sociais da industrialização de São Paulo". In: *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, nº 11. B.Horizonte.

1962 - "Proletariado no Brasil: situação e comportamento social". In: *Revista Brasiliense*, nº 42. SP.

Castoriadis, Cornelius,

1985a - "Introdução: a questão da história do movimento operário". In: *A experiência do movimento operário*. SP, Brasiliense.

1985b - "Sobre o conteúdo do socialismo, III". In: *A experiência do movimento operário*. SP, Brasiliense.

Cedi,

1987 - *História dos metalúrgicos de São Caetano*. São Paulo.

1987 - *Imagens da luta*. São Bernardo do Campo, Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema.

1992 - *História das táticas de greve dos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema*. SP, datilog.

Costa, Hélio da,

1993 - *Em busca da memória, organização no local de trabalho, partido e sindicato em São Paulo*. Campinas. Dissertação de Mestrado - Unicamp/IFCH

Darnton, Robert,

1986 - "Os trabalhadores se revoltam: o grande massacre de gatos na rua Saint-Severin". In: *O grande massacre de gatos*. RJ, Graal.

Davis, Natalie,

1981 - "The possibilities of the past". In: *Journal of interdisciplinary history*, XII, n.º 2.

1990a - "Greves e salvação em Lyon". In: *Culturas do povo. Sociedade e cultura no início da França Moderna*. RJ. Paz e Terra.

1990b - "Razões do desgoverno". In: *Culturas do povo. Sociedade e cultura no início da França Moderna*. RJ. Paz e Terra.

1990c - "Ritos de violência". In: *Culturas do povo. Sociedade e cultura no início da França Moderna*. RJ. Paz e Terra.

Durand, Victor,

1983 - *Crisis y movimiento obrero en Brasil (las luchas metalúrgicas de 1978 a 1980)*. Cidade do México. IISUNAM.

Edwards, Charles,

1965 - *Dynamics of the U.S. automobile industry*. Columbia, University of South Carolina Press.

Faria, Hamilton,

1986 - *A experiência operária nos anos de resistência. A Oposição Sindical Metalúrgica de São Paulo e a dinâmica do movimento operário*. SP, Dissertação de Mestrado - PUC.

Figueiredo, Argelina C.,

1978 - "Intervenções sindicais e o 'Novo Sindicalismo'". In: *Dados*, nº 17. RJ, IUPERJ.

Form, William,

1976 - *Blue-collar stratification*. Princeton, Princeton University Press

Fortes, Alexandre,

1994 - "Buscando nossos direitos...". *Trabalhadores e organização sindical na Porto Alegre de 1933 a 1937*. Campinas. Dissertação de Mestrado - Unicamp/IFCH.

Frederico, Celso,

1978 - *Consciência operária no Brasil*. SP, Ática.

1979 - *A vanguarda operária*. SP, Símbolo.

1987 - (org.) *A esquerda e o movimento operário*, vol. I. SP, Novos Rumos

Fridenson, Patrick,

1977 - "Diffusion de la révolution". In: Bardou et al., *La révolution automobile*. Paris, Albin Michel.

French, John,

1991 - *Social origins of resistance in the factory workplace*. Flórida, 1991.

1992 - *The Brazilian workers' ABC*. Chapel Hill, The University of North Carolina Press.

Galetti, Luis,

1985 - *As comissões de fábrica e a greve de ocupação de Osasco, São Paulo, 1968*. Campinas, Dissertação de Mestrado - IFCH.

Gambino, Ferruccio,

1975 - "Ford britannica. Formazione di una classe operaia". In: Bologna, S., Negri, A., *Operai e stato*. Milano, Feltrinelli.

Garcia, Marco A.,

1982 - "Os desafios da autonomia operária: São Bernardo a (auto)construção de um movimento operário". In: *Desvios*, nº 1. SP.

1992 - "Tradição, memória e história dos trabalhadores". In: *O direito à memória*. SP, Prefeitura Municipal de São Paulo.

Gartman, David.

1979 - "Origins of the assembly line and capitalist control of work at Ford". In: Zimbalist, A. *Case studies on the labor process*. NY, Monthly Review Press

1986 - *Auto slavery*. New Brunswick, Rutgers University Press

Gattás, Ramiz.

1981 - *A indústria automobilística e a segunda revolução industrial no Brasil*. SP. Prelo.

Gerschman, Silvia.

1985 - *Representacion y conflicto. Dos formas de organizacion sindical: comision de fabrica y sindicato en el Brasil*. Série Estudos, nº 38. RJ. IUPERJ.

Ginzburg, Carlo.

1987 - *O queijo e os vermes*. SP, Companhia das Letras.

1988 - *Os andarilhos do hem*. SP, Companhia das Letras.

1989a - "Sinais: raízes de um paradigma indiciário". In: *Mitos emblemas e sinais*. SP, Companhia das Letras

1989b - "Provas e possibilidades à margem do retorno de Martin Guerre". In: *A micro-história e outros ensaios*. Lisboa, Difel.

1989c - "O inquisidor como antropólogo: uma analogia e as suas implicações". In: *A microhistória e outros ensaios*. Lisboa, Difel.

1989d - "O nome e o como". In: *A microhistória e outros ensaios*. Lisboa, Difel.

Gonçalves, José,

1985 - *Mão de obra e condições de trabalho na indústria automobilística do Brasil*. SP, Hucitec.

Gorender, Jacob,

1987 - *Combate nas trevas*. São Paulo, Ática.

Gramsci, Antonio,

1975 - "Ai margini della storia. Storia dei gruppi sociali subalterni". In: *Quaderni del carcere*, vol. III. Turim, Einaudi.

Grendi, Edoardo,

1977 - "Micro-analisi e storia sociale". In: *Quaderni storici*, n. 35. Bolonha.

1981 - "Paradossi della storia contemporanea". In: *VVAA, Dieci interventi sulla storia sociale*. Turim, Rosenberg & Sellier.

Grossi, Yonne,

1979 - "As greves de Contagem em 68: notas para uma revisão crítica". In: *Cadernos do movimento popular urbano*, s.n. B.Horizonte.

Hall, Michael & Pinheiro, Paulo S.,

1985 - "Alargando a história da classe operária: organização, lutas e controle". In: Prado, A., *Libertários & militantes*, Col. Remate de males, n. 5. Campinas, Unicamp.

Hall, Michael,

1989 - "Trabalhadores imigrantes". In: *Trabalhadores*, n. 3. Campinas.

Haupt, Georges,

1985 - "Por qué a história do movimento operário?". In: *Revista Brasileira de História*, n. 10. SP, Marco Zero.

Hernandez, Ignácio,

1979 - *Memória operária (cidade industrial: Contagem, BH, 1968/1978)*. B.Horizonte, Vega.

Hobsbawm, Eric,

1974 - "As classes operárias inglesas e a cultura desde os princípios da Revolução Industrial". In: *Níveis de cultura e grupos sociais. Colóquio da Escola Normal Superior de Paris*. Lisboa, Cosmos.

1981 - "Os destruidores de máquinas". In: *Os trabalhadores*. RJ, Paz e Terra.

1987a - "História operária e ideologia". In: *Mundos do trabalho*. RJ, Paz e Terra.

1987b - "Notas sobre consciência de classe". In: *Mundos do trabalho*. RJ, Paz e Terra.

1987c - "A formação da cultura da classe operária britânica". In: *Mundos do trabalho*. RJ, Paz e Terra.

1987d - "O fazer-se da classe operária. 1870-1914". In: *Mundos do trabalho*. RJ, Paz e Terra.

1989 - "Trajetória do movimento operário". In: *Trabalhadores*, n.º 2. Campinas.

1990 - "A outra história". In: Krantz, F. (org.). *A outra história*. RJ, Paz e Terra.

1991 - "O avanço do trabalhismo estancado?". In: *Estratégias para uma esquerda racional*. RJ, Paz e Terra.

Hoggart, Richard.

1973 - *As utilizações da cultura. Aspectos da vida da classe trabalhadora, com especiais referências a publicações e divertimentos*. Lisboa, Presença.

Humphrey, John.

1979 - "Operários da indústria automobilística no Brasil". In: *Estudos Cebap*, n.º 23. SP.

1980 - "As raízes e os desafios do 'novo' sindicalismo na indústria automobilística". In: *Estudos Cebap*, n.º 26. SP.

1982 - *Fazendo o milagre: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis, Vozes\Cebap.

1984 - "Labor in the Brazilian motor vehicle industry". In: Kronish & Mericle (1984).

1990 - "A fábrica moderna no Brasil". In: Roio, J. L., *Trabalhadores no Brasil*. SP, USP/Leone.

Hutchinson, Bertran,

1960 - *Mobilidade e trabalho*. RJ, Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais.

Ianni, Otavio,

1960 - "Fatores humanos da industrialização no Brasil". In: *Revista Brasiliense*, nº 30. SP.

1961 - "Condições constitucionais do comportamento político operário". In: *Revista Brasiliense*, nº 36. SP.

James, Daniel.

1981 - "Racionalización e respuesta de la clase obrera: contexto e limitaciones de la actividad gremial en Argentina". In: *Desarrollo economico*, nº 83

James. Daniel & Evans. Judith.

1984 - "Reflections on Argentine automobile workers and their history". In: Kronish & Mericle (1984).

Jelin, Elizabeth.

1975 - "Espontaneidad y organizacion en el movimiento obrero". In: *Revista Latinoamericana de Sociologia*, nº 2. S 1

Jenkins. Rhys.

1987 - *Transnational corporations and the Latin American automobile industry*. London, McMillan.

Kennedy, E.D.,

1972 - *The automobile industry*. Clifton. Augustus M. Keller Publisher.

Langworth, R., Poole, C.,

s.d. - *Automobili americani degli anni 50*. Torino, Giorgio Nada Editore

Lears, Jackson,

1985 - "The concept of cultural hegemony: problems and possibilities". In: *American historical review*, nº 3.

Leite, Márcia de P. & Sólis, Sidney,

1978 - "O último vendaval: a greve dos 700 mil". In: *Cara a Cara*, nº 2. Campinas.

Leite, Márcia de P.,

1983 - *Sindicatos e trabalhadores na crise do populismo*. Campinas, Unicamp/IFCH - Dissertação de mestrado.

1986 - "Sindicatos e partidos - a greve de 57 em São Paulo". In: *El sindicalismo latinoamericano en los años ochenta*. Santiago, Clacso.

Leite Lopes, José S.,

1983 - *Sobre o trabalhador da grande indústria na pequena cidade: crítica e resgate da 'crise do Brasil arcaico'*. Col. Boletim do Museu Nacional, nº 43. RJ, Museu Nacional.

1984 - "Anotações em torno do tema 'condições de vida' na literatura sobre a classe operária". In: Silva, L.A.M. (org.), *Condição de vida das camadas populares*. RJ, Zahar

1987 - "A formação de uma cultura operária". In: *Tempo e Presença*, nº 220. SP

1988 - *A tecelagem dos conflitos de classe*. SP, Marco Zero

1991 - "Lectures savantes d'un syndicalisme paradoxal". In: *Genèses*, nº 3

1992 - "História e antropologia". In: *Revista do Departamento de História*, nº 11. B.Horizonte

Le Ven, Michel.

1988 - *Trabalho e democracia: a experiência dos metalúrgicos mineiros (1978-1984)*. SP, Tese de Doutorado - FFCHL/USP

Levi, Giovanni.

1981 - "Un problema di scala". In: VVAA, *Dieci interventi sulla storia sociale*. Turim, Rosenberg & Sellier.

1985 - "I pericoli del geertzismo". In: *Quaderni storici*, nº 58. Bolonha.

Lima, Heitor F..

1956 - "Balanço da industrialização brasileira". In: *Revista Brasiliense*, nº 3. SP.

1957 - "A industrialização no Brasil". In: *Revista Brasiliense*, nº 13. SP.

1960 - "Um quinquênio de expansão industrial". In: *Revista Brasiliense*, nº 31. SP.

Linhart, Robert,

1980 - *Greve na fábrica*. RJ, Paz e Terra.

Lipset, Seymour,

1964 - "Sindicato e estrutura social: análise comparativa". In: *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, nº 17. B.Horizonte

Lobo, Elisabeth.

1992 - *A classe operária tem dois sexos*. SP. Brasiliense

Lopes, Juarez B..

1961 - "Sistema industrial e estratificação social". In: *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, nº 10. B.Horizonte

1964 - "O ajustamento do trabalhador à indústria. Mobilidade social e motivação". In: *Sociedade Industrial no Brasil*. SP, Difel

1967 - *Crise do Brasil arcaico*. SP, Difel.

Luria, K., Gandolfó. R. .

1986 - "Carlo Ginzburg: an interview". In: *Radical history review*, nº 35. Nova Iorque

Maranhão, Ricardo.

1979 - *Sindicatos e democratização*. SP. Brasiliense.

Maricato, Erminia,

1977 - *A proletarização do espaço sob a grande indústria: o caso de São Bernardo do Campo*. SP, Dissertação de Mestrado - USP.

Maroni, Amnérís,

1982 - *A estratégia da recusa*. SP, Brasiliense.

1983 - "A fábrica: espaço de poder". In: *Desvios*, nº 2. SP.

Maroni, Amnérís & Portugal, Augusto,

1984 - "A gestão da produção como forma de luta". In: *Desvios*, nº 3. RJ, Paz e Terra.

Martins, Heloisa H. T. de S.,

1989 - *O Estado e a burocratização do sindicato no Brasil*. SP, Hucitec.

1994 - *Igreja e movimento operário no ABC*. SP, Hucitec.

Marson, Adalberto.

1991 - *Maquinações satânicas: Edward Thompson e as leituras do sistema fabril*. Col. Primeira Versão. Campinas. IFCH.

McMurray, David,

1965 - "The Willys Overland strike, 1919". In: *Northwest Ohio quarterly*, vol. 37.

Medici, Ademir & Pinheiro, Sueli.

1990 - *O 1º de Maio e os principais momentos da luta sindical em São Bernardo: 1902-1990*. São Bernardo do Campo, Secretaria de Educação, Cultura e Esporte.

Meilo e Souza, Laura de.

1993 - *Mentalidades e cultura popular*. SP, datilog.

Mericle, K. & Kronish, R.,

1984 - *The political economy of the latin american motor vehicle industry*. Cambridge, MIT Press

Meyer, Stephen,

1980 - "Adapting the immigrant to the line: americanization in the Ford factory (1914-1921)".

In: *Journal of social history*, n° 1.

1981 - *The five dollar day: labor, management and social control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany, State University of New York Press.

Moisés, José A.,

1978 - *Greve de massas e crise política*. SP, Pólis.

1982 - "Problemas do movimento operário no Brasil". In: *Lições de liberdade e opressão*. RJ, Paz e Terra.

Muir, E.,

1991 - "Introduction: observing trifflés". In: Muir, E., Ruggiero, G. (ed.), *Microhistory & the lost peoples of Europe*. Baltimore. The John Hopkins University Press

Munakata, Kazumi.

1980 - "O lugar do movimento operário". In: Casalecchi, J. & Teralolli, R. (org.), *Anais do IV Encontro Regional de História de São Paulo*. Araraquara, Anpuh/Unesp.

Munhoz, Fábio.

1978 - *Sindicatos e democracia populista e a greve de 57*. Col. Cadernos Cedec, n° 2
SP

Oliva, Aloizio.

1985 - *Estado autoritário e desobediência operária (os trabalhadores metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema)*. Campinas. Dissertação de Mestrado - IE/Unicamp.

Oliveira, Francisco de & Popoutchi, Maria.

1979 - *Transnacionales en America Latina. El complejo automotor en Brasil*. Cidade do México. Editorial Nueva Imagen.

Paoli, Maria C., Sader, Eder & Telles, Vera,

1983 - "Pensando a classe operária: os trabalhadores sujeitos ao imaginário acadêmico". In: *Revista Brasileira de História*, nº 6. SP.

Paoli, Maria C. & Sader, Eder,

1986 - "Sobre 'classes populares' no pensamento sociológico brasileiro". In: Cardoso, R., (org.), *A aventura antropológica*. RJ, Paz e Terra.

Paoli, Maria C.,

1987 - "Os trabalhadores urbanos na fala dos outros". In: Leite Lopes, J. S. L. (org.), *Cultura & identidade operária*. SP, Marco Zero.

Passerini, L.,

1977 - "Vita quotidiana in un quartiere operaio di Torino fra le due guerre: l'apporto della storia orale". In: *Quaderni storici*, nº 35. Bolonha.

Pereira, José.

1967 - *Estrutura e expansão indústria em São Paulo*. SP, Companhia Editora Nacional.

Pereira, Luiz.

1965 - *Trabalho e desenvolvimento no Brasil*. SP, Difel

1978 - *Classe operária: situação e reprodução*. SP. Duas Cidades.

Perrot, Michelle.

1988a - "Os operários e as máquinas na França durante a primeira metade do século XIX". In: *Os excluídos da história*. RJ, Paz e Terra

1988b - "As três etapas da disciplina industrial na França do século XIX". In: *Os excluídos da história*. RJ, Paz e Terra.

Pogatschnig, Marcella.

1981 - "Costruzioni nella storia. Sul metodo di Carlo Ginzburg". In: *Aut Aut*, nº 181. Milão.

Rainho, Luis F. & Bargas, Osvaldo M.,

1983 - *As lutas operárias e sindicais dos metalúrgicos em São Bernardo*. São Bernardo

do Campo, Fundo de Greve.

Ramalho, José R.,

1989 - *Estado-patrão e luta operária*. RJ, Paz e Terra.

Reis F^o, Daniel Aarão,

1990 - *A revolução faltou ao encontro*. SP, Brasiliense.

Ridenti, Marcelo,

1993 - *O fantasma da revolução brasileira*. SP, Editora da Unesp.

Rizeck, Cibele,

1988 - *Oxasco: 1968, a experiência de um movimento*. SP, Dissertação de Mestrado - PUC.

Rodrigues, Iram Jácome.

1990 - *Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria*. SP, Cortez.

Rodrigues, Leôncio M.,

1964 - "Conflito industrial e sociedade de massas". In: *Sociologia*, vol. XXVI, n^o 3. SP.

1966 - *Conflito industrial e sindicalismo no Brasil*. SP, Difel.

1970 - *Industrialização e atitudes operárias*. SP, Brasiliense.

1974 - *Trabalhadores, sindicatos e industrialização*. SP, Brasiliense.

1990 - "Trabalhadores de uma indústria automobilística: perfil social e participação sindical". In: *Partidos & sindicatos*. SP, Atica.

Rodrigues, Leôncio M. & Munhoz, Fábio.

1974 - "Bibliografia sobre trabalhadores e sindicatos no Brasil". In: *Estudos Cebrap*, n^o 7. SP.

Rosa, Maria.

1981 - *A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade*. Campinas, Dissertação de Mestrado - IFCH/Unicamp.

Sader, Eder,

1967 - "Conflito industrial e luta de classes". In: *Teoria e Prática*, nº 2. SP.

1988 - *Quando os novos personagens entraram em cena*. RJ, Paz e Terra.

Sader, Eder & Telles, Vera,

1982 - "Entre a fábrica e o sindicato: os desafios da oposição sindical metalúrgica em São Paulo". In: *Desvios*, nº 1. SP.

Santana, Marco Aurélio,

1992 - *Partido e militância sindical: atuação comunista no Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro (1947- 964)*. RJ, Dissertação de Mestrado - IFCS/UFRJ.

Sedgwick, Michael.

1979 - *L'automobile negli anni 30-40*. Milano, Garzanti Vallardi

Sharpe, Jim,

1992 - "A história vista de baixo". In: Burke, P. (org.). *A escrita da história*. SP. Editora da Unesp

Silva. Elizabeth,

1991 - *Refazendo a fábrica fordista*. SP, Hucitec.

Silva. Fernando T. da.

1992 - *Os doqueiros do Porto de Santos: direitos e cultura de solidariedade (1937-1968)*. Campinas, Dissertação de mestrado - IFCH/Unicamp

Silva, Roque A. da & Abramo, Lais.

1988 - "O movimento sindical metalúrgico em São Paulo: 1978-1986". In: VVAA. *Automação e movimento sindical no Brasil*. SP. Hucitec

Simão. Azis.

1955 - "O voto operário em São Paulo". In: *Anais do I Congresso Brasileiro de Sociologia*. SP

1961a - "As funções do sindicato na sociedade moderna brasileira". In: *Revista de estudos*

sócio-econômicos, nº 1. SP.

1961b - "Industrialization et syndicalisme au Brésil". In: *Sociologie du travail*, nº 4. Paris.

1981 - *Sindicato e Estado*. SP, Atica.

Smith, D.K.,

1950 - *The problems of a new firm in an oligopolistic industry: Kaiser Frazer's experience in the motor vehicle industry*. PhD Dissertation, Harvard University.

Smith, Steve,

1981 - "Craft consciousness, class consciousness: Petrograd, 1917". In: *History Workshop Journal*, nº 11. S.I.

Souza, Maria,

1984 - *Concentração industrial e estrutura partidária: o processo eleitoral no ABC, 1966-1982*. SP, Tese de Doutorado - USP

Springer, Joseph.

1969 - *A Brazilian factory study 1966*. Cuernavaca. Cidoc.

Thompson, E.P.,

1974 - "Patrician society, plebeian culture". In: *Journal of social history*, nº 4. New Brunswick.

1977 - "Alcune osservazioni su classe e 'falsa coscienza'". In: *Quaderni storici*, nº 36. Ancona

1977b - "Folklore, Anthropology and social history". In: *The Indian Historical Review*, vol III, nº 2.

1981 - *A miseria da teoria*. RJ, Zahar.

1987 - *A formação da classe operária inglesa* (v.I, v.II, v.III). RJ, Paz e Terra

1989a - "La economía 'moral' de la multitud en la Inglaterra del siglo XVIII". In: *Tradición, revuelta y consciencia de clase*. Barcelona, Critica

1989b - "¿Lucha de clases sin clases?" In: *Tradición, revuelta y consciencia de clase*. Barcelona, Critica

1989c - "Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial". In: *Tradición, revuelta y consciencia de clase*. Barcelona, Critica.

1993a - "Custom and culture". In: *Customs in common*. Harmondsworth. Penguin Books.

1993b - *As peculiaridades dos ingleses*. Campinas, IFCH.

Touraine, Alain,

1961 - "Industrialisation et conscience ouvrière a São Paulo". In: *Sociologie du Travail*, nº 4. Paris.

Touraine, Alain & Pécaut, Daniel,

1967 - "Conscience ouvrière et développement économique en Amérique Latine". In: *Sociologie du Travail*, s.n. Paris.

Trempé, Rolande,

1971 - *Les mineurs de Carmaux*. Paris, Editions Ouvrières.

Velho, G. & Castro, E.,

1980 - "O conceito de cultura e o estudo de sociedades complexas". In: *Espaço - Cadernos de cultura*, nº 2. RJ.

Vieitez, Candido.

1986 - *Reforma e contra-reforma em Santo André. A politica do PCB no coração do ABC paulista: 1956 1964*. SP. Tese de Doutorado - PUC

Weffort, Francisco.

1972 - *Participação e conflito industrial: Osasco e Comagem, 1968*. Col. Cadernos CEBRAP, nº 5. SP

1973 - "Origens do sindicalismo populista no Brasil". In: *Estudos Cebrap*, nº 4, 1973

White, Lawrence.

1961 - "The automobile industry". In: Adams, W., *The structure american industry*. New York. The McMillan Company.

Wilkins, Mira & Hill, Ernest,

1964 - *American business abroad*. Detroit, Wayne State University Press.

Willis, Paul,

1991 - *Aprendendo a ser trabalhador*. P.Alegre, Artes Médicas.

Womack, J.P. et al.,

1993 - *La macchina che ha cambiato il mondo*. Milano, Biblioteca universale Rizzoli.