

AMMERIS ANGELA MARONI

A estratégia da recusa  
(análise das greves de maio/78)

Monografia de Mestrado apresentada ao Departamento de História do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Stella Martins Bresciani.

Campinas  
1981

**UNICAMP**  
**BIBLIOTECA CENTRAL**

Este trabalho contou com o apoio da  
FAPESP.

A teoria, caro amigo, é cinza  
E verde ouro a árvore da vida  
(Goethe)

## Índice

### A estratégia da recusa (análise das greves de maio/73)

1. <u>Introdução</u> .....	p.1
2. <u>A violência instaurada no cotidiano do produtor</u>	
2.1. Crítica da visão contratual e da neutralidade das forças produtivas no ocultamento da ideologia.....	p.13
2.2. A lógica do poder disciplinar.....	p.30
3. <u>A redescoberta da fábrica</u>	
3.1. A historiografia recente e seus mitos.....	p.50
3.2. A "nova classe operária": de "aristocracia" à "vanguarda".....	p.103
4. <u>A produção do silêncio</u> .....	p.71
4.1. Componentes da luta: a ansiedade, a vontade e o medo.....	p.80
4.2. A redefinição do espaço e do tempo no momento do conflito.....	p.98
5. <u>A criatividade operária: as comissões de fábrica</u> .....	p.103
5.1. "Na HWM a comissão foi indicada pelas chefias"....	p.109
5.2. "Na Massey Ferguson as chefias foram excluídas das assembleias de fábrica".....	p. 117
5.3. "A Caterpillar esteve nas nossas mãos".....	p. 129
5.4. O cotidiano das comissões de fábrica após o conflito.....	p. 142
5.5. A reestruturação de uma proposta.....	p. 147

6. <u>A repressão do capital</u> .....	p. 152
6.1. O "novo" lugar estratégico da luta: a fábrica.....	p. 159
6.2. A disputa pelo espaço da fábrica: o "Sistema de Representação dos Empre gados da Volks" e a comissão dos Décios malho.....	p. 169
7. <u>Um novo ciclo de lutas operárias?</u> .....	p. 173
8. <u>Considerações finais</u> .....	p. 194
9. <u>Bibliografia</u> .....	p. 199

## 1. Introdução

Este trabalho se propõe a compreender a dinâmica particular das greves de maio/78, e o contexto no qual emergiram e, principalmente, as formas organizativas "novas" que engendraram: as comissões de fábrica.

Marcado por particularidades -- sem uma direção explícita que o conduzisse -- esse movimento grevista apresentou-nos de imediato um desafio: a ambigüidade e indeterminação de sua dinâmica. Ao aceitá-lo tentamos não perder o que teve de específico e original. A recusa desse ponto de partida nos teria levado a um tipo de análise nominalista e apriorística onde a simples menção da existência da greve e das comissões de fábrica parece bastar para a compreensão de seu significado, seu conteúdo e de suas propostas. Nesse tipo de enfoque perde-se o que se buscava compreender: a dimensão mesma da luta.

A resistência operária -- quando autônoma, como foi o caso das greves de maio -- parece-nos, ao contrário, caracterizar-se pela fragilidade/força, indeterminação/determinação, indefinição/definição. É exatamente esta dinâmica que traz à tona sua riqueza enquanto movimento que engendra transformações sociais. Isto porque os aspectos frágeis, indefinidos e indeterminados da luta indicam, por vezes, campos novos de combate, ainda pouco vivenciados pela classe operária e que na própria dinâmica da luta de classes, tendem a ser constantemente redefinidos até sua explicitação no social. Ou seja,

aqueles aspectos encontram sua lógica na convergência de uma multiplicidade de lutas que marcam o movimento de resistência.' Essa multiplicidade -- questionando a opressão sob várias formas -- nem sempre é apreendida nas análises sobre o movimento operário. Isto porque algumas lutas se explicitam claramente, outras não. Algumas lutas ganham legitimidade perante a sociedade, as correntes políticas que buscam representá-las, os pesquisadores que tentam analisá-las; outras permanecem na obscuridade, à sombra de uma metodologia incapaz de explicitá-las. Algumas lutas, porque coincidem com projetos políticos (predominantes) de transformação, tornam-se essenciais para sua legitimação, outras são "esquecidas", exatamente porque, em certa medida, esquivam-se.

O "esquecimento", a "não-legitimidade" de certos conflitos inscrevem-se, por vezes, em uma inversão curiosa: em nome do próprio marxismo, a luta de classes é desconsiderada. Ou seja, apreende-se do processo de lutas somente os elementos que confluem para a justificação de projetos políticos já elaborados. Nesse movimento, a capacidade crítica de análise redefina-se como teoria capaz de "iluminar" o processo de luta de classes. Com isto abafa-se a emergência da história, entendida como campo de lutas.

Buscamos apreender a "face oculta" da luta através de seus aspectos não explícitos. Isto só foi possível quando deixamos em segundo plano o discurso explícito das lideranças e ativistas sindicais. Os limites desses discursos ter-

naram-se evidentes para a compreensão do movimento. Entre outras razões porque expressavam uma visão particular do movimento operário que tende a dar prioridade à ação puramente contratual em torno da compra e venda da força de trabalho. Nesse sentido, esforçavam-se em nomear e definir o caráter e o conteúdo da luta, mantendo-se a uma "distância cuidadosa" do lugar em que se dera o enfrentamento: a fábrica. Causas gerais tais como o arrocho salarial, a falta de liberdades sindicais, a reivindicação pela reposição salarial -- que, sem dúvida, são elementos importantes para o desencadeamento do conflito, mas que não dão conta de sua emergência particular -- eram as únicas lembradas.

As entrevistas com operários participantes do movimento de maio apresentaram também problemas. Preocupados em sistematizar suas experiências, apresentavam racionalizações cujo ponto central era a definição do movimento de maio frente ao Estado, à burguesia, à conjuntura política, aos sindicatos, etc. Optamos, então, por manter as entrevistas, direcionando-as para a problemática do conflito interno à fábrica. Interessava-nos captar com "detalhes" o processo de paralisação, de negociação e as formas repressivas de que o capital lançou mão para abater o movimento em cada fábrica. Rapidamente percebemos que através dessa estratégia alcançávamos uma compreensão mais rica do movimento. Apesar de intensamente vivenciada, a experiência mostrava-se, no entanto, sob aqueles aspectos, obscureci-



da<sup>(1)</sup>. Ou seja, não nomeada, não definida. É nesta "experiência obscura" que centramos nossa atenção e passamos a denominá-la como discurso da ação. Através deste que possui uma dinâmica particular de movimento e de tempo, procuramos interpretar as greves de maio/78.

O discurso da ação não verbaliza prepostas políticas - no entanto elas existem; não propõe alvos claros contra os quais se desenvolve o combate - eles não estão, porém ausentes; não define estratégias explícitas para alcançar o fim desejado - estas, porém, se fazem a todo momento presentes. Por sua própria dinâmica, faz presente e ausente, contínuo e descontínuo, definido e indefinido.

---

1. Para Marilena Chauí trata-se de um logro a contraposição que costuma ser feita entre discurso elitista/discurso democrático, sendo este identificado com o discurso da massa. Este último não seria enquanto tal crítico (no sentido de ser capaz de se contrapor à ideologia) posto que seus agentes estão inseridos no fenômeno que caracteriza as sociedades contemporâneas, qual seja, a burocratização da sociedade e a idéia de Organização. Nesse sentido, mesmo sofrendo a sujeição, os homens estão reduzidos à "condição de objetos sócio-econômicos e sócio-políticos na medida em que aquilo que são, aquilo que dizem ou fazem, não depende de sua iniciativa como sujeitos, mas do conhecimento que a Organização julga possuir a respeito deles" (p. 10). Ou seja, haveria uma interiorização de suas regras. CHAUI, Marilena, "O discurso competente" in Cultura e Democracia (O Discurso Competente e Outras Falas), São Paulo, Ed. Moderna, 1981.

É evidente que, no "calor da luta", a homogeneização que a Organização impõe aos de dela participam, se rompe. E o que é fundamental, rompe-se em termos de praxis ao golpear a estrutura de poder que, no cotidiano da Organização, exerce-se de forma anônima, impessoal. Uma vez "terminado" o conflito, a experiência, através da "fala" dos operários, torna-se obscura; já que o "discurso da Organização" volta a impor a sua lógica.

Em nome da produtividade, da eficiência técnica, da "revolução científico-técnica", a burguesia transformou a fábrica - tanto o espaço em si, como a organização do processo de trabalho - em campo privilegiado da luta política, visando a sujeição do produtor. Essa silenciosa luta não encontrou, na maioria dos casos, questionamentos nem mesmo por aqueles que se reivindicavam oposição. Encontrou resistência, porém, nos produtores diretos, uma resistência surda, esmagada passo a passo em nome da "eficiência" e do "bem estar do povo" (2).

Detectadas e reconhecidas as formas dessa resistência, os agentes do capital elaboraram e reelaboraram teorias quanto à organização do processo de trabalho, levando-as em conta passo a passo. No fundamental, essas teorias apresentavam-se como portadoras do progresso, visando aumentar a produtividade. Esta, no entanto, só foi obtida com a progressiva sujeição do produtor. Ou seja, o engendramento de relações capitalistas retirou passo a passo o controle que o operário de tinha sobre o processo de produção. As teorias sobre a organização do processo de trabalho visavam abater a resistência operária que se exercia em relação ao processo de produção e, através desse movimento, aumentar a produtividade. Não se trata, porém, de imputar ao capital uma racionalidade inerente, "perversa", já que, enquanto relação social, é relação de luta e de poder.

---

2. TAYLOR, F.W., Princípios de Administração Científica, São Paulo, Ed. Atlas, 1978.

Vitorioso o capital em várias "rounds", a luta de resistência à organização capitalista do processo de trabalho volta, no entanto, a explicitar-se trazendo em seu bojo novos elementos'.

Se se quiser, a racionalização da produção através de práticas tayloristas e fordistas prepunha-se não só eliminar as formas até então tradicionais de resistência operária, mas também assegurar-se como anteparo a novas formas de conflitos'. Cercada por todos os ângulos possíveis, a resistência operária à organização do processo de trabalho capitalista viu reduzida sua margem de manobra. As novas práticas de organização do processo de trabalho pareciam ter encontrado a forma de tornar o conflito, no âmbito da produção, ineficaz. Cercado de garantias prévias, o capital, porém, não contava com um "imprevisto": a própria racionalidade que imprime ao processo de produção seria a arma doravante utilizada pelos trabalhadores. O capital não contava que suas práticas organizativas (de expropriação) pudessem propiciar um saber para o desencadeamento da luta e para o questionamento da organização mesma do processo de trabalho. É este elemento novo da resistência operária que as greves de maio de 78 explicitam. Para que pudessem ser desencadeadas no âmbito da produção, os operários valeram-se da própria racionalidade que o capital imprime ao processo de trabalho.

O discurso da ação entreabriu-nos também outros mecanismos mais sutis de controle. Inerentes à organização do processo de trabalho capitalista, esses mecanismos possuem, no

entanto, especificidades. Trata-se do que Foucault<sup>(3)</sup> denomina poder disciplinar, exercido basicamente através do olhar hierárquico e das sanções normalizadoras ( sistema de penalidades e de promoções interno à fábrica, ou seja, o código coercitivo interno e a política salarial e de cargos das empresas). Esse poder também foi questionado durante a greve. E, sob muitos aspectos, houve uma inversão dos mecanismos de controle: o olhar que disciplina verticalmente - através da hierarquia - foi apropriado pelos grevistas, tornando-se elo de solidariedade e força.

A inversão dos mecanismos de controle foi, aliás, constante no decorrer da luta. A fábrica ( e, portanto, a racionalidade que a organização do processo de trabalho lhe imprime) foi apropriada pelos operários coletivamente como espaço estratégico para o desencadeamento e a sustentação da luta. É isto que explica a inversão desses mecanismos. Em outras palavras, é através da apropriação pelos operários de um tempo serial, evolutivo, organizado em sequências, inscrito na própria lógica da organização do processo de produção capitalista que fragmenta e parcela o trabalho, que a "hora da paralisação" era cuidadosamente estudada. Foi necessário "romper o tempo do capital" em um momento preciso e de forma organizada. Caso contrário, a engrenagem da produção, uma vez posta em movimento, esmagaria as intenções individuais de resistência, reafirmando

---

3. FOUCAULT, Michel, Vigiar e Punir, Petrópolis, Ed. Vozes, 1977, sobretudo os capítulos "Os recursos para o bom adiestramento" e "Corpos dóceis".

impositivamente a sua lógica. Para que esse tempo pudesse ser rompido, os grevistas apropriaram-se das próprias técnicas de comando do capital. Entre elas, o sinal (através de sirenes para o início da produção, para a entrada na fábrica, para o café, etc) que produz automaticamente comportamentos desejados, sem que nenhuma explicação seja necessária, era utilizada para dar início à paralisação. O sistema preciso de comando do capital, eficaz porque interiorizado pelos operários, foi apropriado pelos grevistas para produzir o silêncio das máquinas.

Na produção, há seções estratégicas cuidadosamente planejadas pela organização do processo de trabalho, que em função do maquinário utilizado e da intensificação do controle "puxam" as demais seções, imprimindo-lhes um ritmo determinado. Sobre elas se intensificou o "trabalho político" dos militantes operários para o desencadeamento e sustentação do conflito. Ou seja, os operários levaram em conta a organização particular do processo de trabalho, que visa assegurar o poder do capital, para o desencadeamento do conflito.

É neste processo de apropriação da racionalidade do capital que se lança a contra-ofensiva operária. Ao lutar com as mesmas armas que os controlam, os trabalhadores imprimem a elas um novo sentido. Não é por mero acaso que os operários da Ford, durante a greve pela readmissão dos trabalhadores demitidos em julho de 81, batizaram uma das praças

internas à fábrica de Praça 1ª de Maio<sup>(4)</sup>. A disposição do espaço, como técnica constitutiva da vigilância e do controle que a organização do processo de trabalho impõe, foi apropriada simbolicamente pelos grevistas como espaço de luta.

Por fim a fábrica revelou-se como uma estrutura de poder que engendra a sociedade de classes. Esta percepção nos foi dada pela própria luta. Conforme argumentações de um dos operários entrevistados, nas greves de maio "nenhuma chefia falou em nome do peço". Uma intensa luta desenvolveu-se no âmbito da fábrica durante o conflito, desfazendo a unidade do que se homogeneiza sob o rótulo de "proletariado". É neste processo de luta que as classes sociais se definem.

Se o discurso da ação permite uma compreensão diversa da luta, ao mostrá-la em seus aspectos múltiplos e contraditórios, que desfazem unidades, mas que também podem construí-las, que instauram o conflito onde se pressupõe a harmonia, etc., é preciso salientar que ele não oferece visibilidade enquanto tal. Ou seja, é preciso "querer ver" o discurso da ação; caso contrário, ele não se mostra. É preciso buscá-lo lá onde ele se esconde: um pouco para além do social visto de forma institucionalizada; para além dos esquemas teóricos que estabelecem "verdades" prontas e acabadas; para além dos dogmas políticos que estabelecem trajetórias seguras para a

---

4. Segundo depoimento de um operário participante da greve na Ford (S. Bernardo do Campo) em julho de 81.

transformação social, etc. Para que se mostre, o discurso da ação exige de quem quer vê-lo a compreensão de que o poder não se localiza em pontos específicos do social, mas permeia-o de múltiplas formas; e também a compreensão de que a luta que tem lugar "aqui e agora" traz em si propostas de intenções futuras, não asseguradas de antemão pela inevitabilidade histórica, mas passíveis de serem construídas.

Essa construção, no entanto, é difícil. Prevou-o o movimento de maio, quando contra ele insurgiram-se várias forças sociais visando desmobilizá-lo e descaracterizar os aspectos "novos", que em seu bojo apareciam como propostas: o capital, na repressão implacável que lhe moveu ou na forma "positiva" com que procurou institucionalizá-lo (o "Sistema de Representação dos Empregados da Volks"); o governo, incentivando as propostas do capital e reprimindo o movimento sindical, particularmente o de São Bernardo, que buscava, sob vários aspectos, dar continuidade à experiência; a burocracia sindical - e as forças políticas que a ela se aliaram --, vendo na experiência de maio uma ameaça a sua existência, não só não a defendeu das investidas repressivas do capital e do governo, como tentou reeditar a experiência de forma caricata, através das comissões de fábrica atreladas ao sindicato, simbolizadas pelos Décios maio (5).

A importância do movimento de maio evidenciou-se, assim, pela própria extensão da repressão. Mas também,

---

5. Essas "comissões de fábrica" surgiram um pouco antes da campanha salarial de 80, entre os metalúrgicos da capital.

porque, ao emergir como experiência autônoma, delineou, ainda que de forma embrionária, a intenção que parece interessar à classe operária. Nela está presente a democracia a partir da produção, quanto às formas de organização (comissões de fábrica), de decisão (assembléias de fábrica), quanto a seus alvos de luta (não só batendo-se por uma melhor remuneração da força de trabalho, mas pelo que genericamente denominamos melhores condições de trabalho, e que inclui o questionamento de aspectos da própria organização do processo de trabalho). Nela também aparece o reconhecimento de que o conflito é permanente no nível da produção - as campanhas salariais já não seriam o momento do conflito, mas o momento em que se sanciona uma determinada correlação de forças produzida no interior da fábrica, através do conflito permanente. Foi esta a prática que se procurou manter de maio a novembro de 78 entre os metalúrgicos da capital.

A percepção desta intenção foi possível através do movimento de maio. No que tange à capacidade dos operários de inventar e reinventar formas de luta e de organização, fazemos nessas as palavras de Lefort, "o proletariado é sua própria teoria" (6).

---

6. LEFORT, Claude, "O marxismo y Sartre" in Que es la burocracia? y otros ensayos, Paris, Ed. Ruedo Ibérico, 1970.



2) A violência instaurada no cotidiano do produtor

2.1. Crítica da visão contratual e da neutralidade das forças produtivas no ocultamento da alienação

A perspectiva de análise de parte da bibliografia recente sobre o movimento operário coincide com a estratégia de atuação dos sindicatos. A configuração de um mesmo campo informa suas práticas: a ação contratual que tem por objetivo a melhor remuneração da mercadoria força de trabalho. A delimitação desse campo elimina da prática política sindical e das análises teóricas que a informam a contestação da alienação. Se para-se com isto o operário-cidadão do produtor. Abandona-se, nesta perspectiva, a contestação do poder capitalista dentro da fábrica e o que isto significa: a divisão social do trabalho, a estrutura hierárquica que a define, uma tecnologia orientada pelo princípio da exploração, etc'.

Perde-se neste campo (contratual) a realidade vivenciada pelo produtor: a atomização, a parcelarização, a fragmentação, originadas nas práticas do processo de trabalho e, portanto, na organização particular do processo de trabalho que as definem. Além disto, as análises assim restritas impedem a percepção da resistência operária a esse processo de trabalho, que, a cada passo, se renova.

A lógica dessas análises oculta o fundamental

da realidade operária. Daí a emergência das classes sociais em luta tornar-se uma abstração, porque homogeneiza, integra, enfim, escamoteia o lugar em que o conflito se origina. Quando esta vivência é obscurecida, o operário-cidadão pouco pode nos informar sobre sua praxis, porque esta se define num outro lugar: nas relações de produção e na divisão de trabalho.

As análises recentes sobre a problemática das comissões de fábrica em vários momentos históricos põem a nu o viés acima criticado. De um lado, o debate em torno das mesmas se restringiu à oportunidade de ligação (ou não) dessas formas organizativas com as organizações sindicais visando romper a estrutura sindical atrelada ao Estado<sup>(1)</sup>. De outro, as análises dessas formas organizativas restringiram o seu papel àquele tradicionalmente assumido pelos sindicatos e abstrairam o processo de lutas internas à fábrica que tornaram possível a sua emergência. Com suas funções delimitadas a priori - sintetizadas na vaga expressão de "organização de base" -- às comissões de fábrica cabe preparar a movimentação operária na fábrica e a negociação com os patrões quando, por motivos diversos, os sindicatos não assumem as greves. Assim, nessas análises, a lógica das comissões de fábrica é a lógica sindical/contratual. Ou, se se quiser, as comissões de fábrica assumem as

---

1. MARANHÃO, Ricardo, "Sindicatos x Comissões de Fábrica: Uma Falsa Alternativa", Cara a Cara, Revista Semestral do Centro de Estudos Everardo Dias, Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1978. O autor, no artigo em questão, sintetiza, discute e critica as diversas posições políticas quanto à ligação (ou não) das comissões com as organizações sindicais.

"funções que se considera que os sindicatos não estão cumprindo adequadamente - em função da rigidez da estrutura sindical" (2). Não há, por parte dessas análises, nenhum esforço em recuperar uma possível especificidade dessas formas organizativas - apenas se aponta seu caráter mais democrático. Abstrahindo totalmente a organização do processo de trabalho e as formas de resistência operária àquela, essas análises permanecem fiéis à ideologia contratualista, fazendo coincidir artificialmente, em uma mesma perspectiva, a dinâmica de movimento operário com a do movimento sindical.

A visão contratualista dessas análises não é porém o único, nem o principal motivo que explica o ocultamento aludido. Outros motivos explicam o porquê do silêncio.

Até muito recentemente, as forças produtivas - ciência, técnica, a organização mesma do processo de trabalho, etc — eram consideradas, entre as correntes marxistas, como neutras e seu desenvolvimento visto como intrinsecamente

---

2. MOISÉS, José Álvaro, "O ciclo de greves do final dos anos 70". Paper apresentado por ocasião do II Seminário de Relações de Trabalho e Movimentos Sociais, CEDEC (Centro de Estudos de Cultura Contemporânea), São Paulo, maio de 79, mimeografado, p. 8.

MARANHÃO, Ricardo, Sindicatos e Democratização, São Paulo, Ed. Brasiliense, 1979.

WEFFORT, Francisco, Participação e Conflito Industrial: Contagem e Osasco 1968, São Paulo, Cadernos do CEBRAP, nº 3, 1972.

positivo<sup>(3)</sup>. É também comum na tradição marxista a idéia de que a redução da jornada de trabalho levaria ao fim da alienação<sup>(4)</sup>. Esta, portanto, não seria contestada a partir da ação deliberada da classe operária, mas por um processo quase linear, implícito ao crescimento mesmo das forças produtivas. Só agora essas posições sofrem abalos<sup>(5)</sup>; quando emergem posturas críticas a essas teses, consideradas até então inquestioná -

- 
3. Furando o cerco que esta visão impunha, Simone Weil já na década de 30 critica essa concepção das forças produtivas que traz consigo a noção de progresso e de neutralidade. Em "Reflexões sobre as causas da liberdade e da opressão social" a autora critica a concepção marxista de forças produtivas, base sobre a qual se edifica a concepção marxista de revolução. Sistematizado na primeira metade da década de 30, o artigo citado discute a identificação existente entre o pensamento de Marx e a "corrente geral do pensamento capitalista" em relação à idéia de se atribuir à matéria, às forças produtivas "uma contínua tendência à perfeição", fazendo destas últimas "a força motriz da história". A partir desta reificação, segundo a autora, Marx teria concebido sua teoria da história. WEIL, Simone, "Reflexões sobre as causas da liberdade e da opressão social" in A Condição Operária e Outros Estudos Sobre a Opressão, Rio de Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1979.
  4. LAFARGUE, Paul, O Direito à Preguiça, São Paulo, Ed. Kairós, 1980.  
LENIN, V., O Estado e a Revolução, Buenos Aires, Editorial Anteo, 1971.
  5. GORZ, André, Critica da Divisão do Trabalho, São Paulo, Ed. Martins Fontes, 1980. Os vários artigos que fazem parte desta coletânea explicitam uma nova tendência (crítica) em relação à problemática discutida acima.  
CASTORIADIS, Cornelius, "Introducción: La cuestión de la historia del movimiento obrero (1973)" in La Experiencia del Movimiento Obrero, Cómo Luchar, 1, Barcelona, Tusquets Editores, 1979.

veis<sup>(6)</sup>. Na origem desses abalos, está o movimento operário, principalmente europeu que, ignorando o discurso feito em seu nome, passou a pôr em xeque a divisão social do trabalho, o parcelamento das tarefas, a estrutura hierárquica que oprime o trabalhador na produção, o ritmo imposto pela máquina<sup>(7)</sup>, etc. Através dessa ação deliberada, explícita e não dirigida pelas or

---

6. Nos últimos anos, o mito da neutralidade das forças produtivas vem sendo questionado. Correntes críticas de pensamento, recuperando o que a prática operária vem entreabrindo como possibilidade, desenvolvem esse questionamento. Isto não significa, porém, que o mito esteja morto. Ao contrário, Benjamin Coriat mostra o seu fortalecimento, principalmente nos países comunistas do leste europeu, através da concepção de "Revolução Científico-Técnica". Para os ideólogos dessa concepção, o desenvolvimento impetuoso das forças produtivas, principalmente da ciência, daria conta das transformações sociais, independentemente da luta de classes. Ou seja, a ciência imprimiria uma racionalidade direta à economia, invalidando a lei do valor. Os tecnocratas seriam, assim, os elementos mais capazes de gerir o aparelho produtivo.

Nos países do ocidente europeu, as teses da "Revolução Científico-Técnica" embasam o conceito de Capitalismo Monopolista de Estado, como fase imediatamente anterior ao socialismo. Nesta, o desenvolvimento científico-técnico teria socializado as forças produtivas e o trabalho social. É a partir desta transformação que teria sido criado o "trabalhador coletivo produtivo", que é coletivamente vítima dos monopólios. Daí a emergência de um "novo bloco histórico" formado pelo proletariado e pelos "setores da cultura" (técnicos, engenheiros, etc), setores estes apresentados como homogêneos socialmente e partilhando dos objetivos estratégicos do proletariado. Sobre esta base fundamenta-se, por exemplo, o "Programa Comum" da esquerda na França. Ver CORIAT, Benjamin, "Capital, Técnica y Ciencia" in Ciencia, Técnica y Capital, Madrid, H. Blume Ediciones, 1976.

7. MAGRI, Lucio, "Las actuales luchas obreras en Europa" in Movimiento Obrero Y Acción Política, México, Ed. Era, 1975.

GORZ, André, "Ni tradeunionista Ni bolchevique" in Teoría Marxista del Partido Político/3, Cuadernos de Pasado y Presente 38, México, Ediciones Pasado y Presente, 1979.

ganizações tradicionais do proletariado, foram recusados os critérios de prioridade pelos quais a classe operária parecia pautar as suas lutas. Sobre esta recusa refizeram-se propostas e questionou-se o inquestionável: o mito da neutralidade da ciência, da técnica e a divisão do trabalho como resultantes de "necessidades objetivas".

Em nome da eficácia, da superioridade tecnológica, o capital despojou o produtor do controle do produto e do processo de trabalho, através da separação entre a concepção e a execução, entre o trabalho intelectual e o trabalho manual.

Marglin contesta esse discurso pelo qual o capital se legitimou<sup>(8)</sup>. Para esse autor, a divisão capitalista do processo de trabalho, tendo por base a organização hierárquica, "não tem como função social a eficácia técnica, mas a acumulação"<sup>(9)</sup>, pela extração da mais-valia. Para alcançar este objetivo - exterior ao trabalhador - o capitalista deve reservar para si o papel de coordenador da produção. Nesse movimento, ele se apropria do controle dos meios de produção e do processo de trabalho. Está aí, para o autor, a origem da divisão capitalista do trabalho: a preocupação com o controle - "dividir para reinar" - , e não a busca de maior eficácia produtiva. Nesse sentido, a adoção do sistema de fábrica obedece a outros imperativos alheios à "superioridade tecnológica das grandes máquinas"<sup>(10)</sup>.

8. MARGLIN, S., "Origem e Funções do Parcelamento das Tarefas (Para que servem os patrões?)", in GORZ, André, Crítica da Divisão do Trabalho, op. cit.

9. Idem, ibidem, p.41

10. Idem, ibidem, p.58

Assim, o segredo dessa adoção deve ser buscado na expropriação pelo capitalista de um saber do trabalhador que o sistema de fábrica propiciou, concentrando na figura desse capitalista o saber sobre a produção e abrindo possibilidades de impor ao produtor direto disciplina e fiscalização. Sujeitava-se, portanto, o trabalhador a um ritmo de trabalho. Se se quiser, a adoção do trabalho fabril, em um primeiro momento, deve-se a razões organizacionais - separação do trabalho intelectual do manual, parcelamento e especialização das tarefas, vigilância e disciplina - e não à superioridade tecnológica empregada. Inverte-se aqui o raciocínio tradicional quante à emergência de uma tecnologia especificamente capitalista. Ou seja, esta última é modelada e determinada pela organização adotada no processo de trabalho.

As argumentações de Gorz avançam no mesmo sentido de Marglin<sup>(11)</sup>. A organização opressiva do trabalho sob o capitalismo atende ao objetivo de capital: a acumulação, objetivo estranho ao trabalhador. Ou seja, a acumulação do capital só pode ser maximizada se for imposta aos operários como exigência exterior, através de métodos coercitivos de trabalho.

O desenvolvimento da tecnologia capitalista e da divisão capitalista do trabalho não se deu, para esse au-

---

11. GORZ, André, "O despotismo de fábrica e suas consequências" in Critica da divisão do trabalho, op. cit.



tor, "por causa da sua eficácia produtiva em si, mas em razão da sua eficácia no contexto do trabalho alienado e forçado; ou seja, trabalho dominado por um objetivo que lhe era desconhecido" (12). Para que fosse eficaz nesse contexto, a organização capitalista do processo de trabalho constituiu-se também em técnica de opressão: impôs não só o despojamento da propriedade dos meios de produção como também o controle sobre esses meios.

Taylor, o "Pai da Organização Científica do Trabalho" propõe o aumento da produtividade visando alcançar o "bem estar do povo" (13). Insidioso esse discurso, cujas práticas propostas visam, inequivocamente, abater a resistência operária, considerada um empecilho ao aumento da produtividade. Essa é a estratégia política do capital.

Cumprе lembrar que o discurso taylorista encontra seu ambiente natural no saber burguês. Não visa ao aumento da produtividade "em geral" de trabalhadores quaisquer; estrutura-se sobre os pressupostos de trabalho alienado e forçado. E, neste, os trabalhadores não vêem razão alguma para se empenharem na produção. Essa resistência, identificada com uma "indolência sistemática" (14) precisa ser abatida para que o au

---

12. Idem, ibidem, p.83 (grifos nossos)

13. TAYLOR, F. W., op. cit.

14. Idem, ibidem, p. 36.

mento da produtividade se efetivo. Essa forma de equacionar o problema expressa a "genialidade" de Taylor.

Com "indolência sistemática" (as múltiplas práticas de resistência operária) Taylor quis dizer que o "operário produz muito menos do que é capaz", (cerca de 1/3 ou metade de um dia de trabalho) e mais não poderia fazer sob o risco de ser "perseguido por seus companheiros de trabalho"<sup>(15)</sup>. Trata-se, portanto, de reconhecimento da resistência e da solidariedade operária que não aceita o ritmo de trabalho fabril: "trabalhar menos, isto é, trabalhar deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda a tarefa diária, "fazer cera" (...) é o que está generalizado nas oficinas"<sup>(16)</sup>. Essas práticas de resistência, sustentadas pelo sindicalismo de operários qualificados portadores de um ofício<sup>(17)</sup>, constituíam, no entender de Taylor, o maior perigo para a Inglaterra e os EUA.

A resistência operária, nessa medida, provinha da ignorância patronal quanto ao tempo utilizado no processo de produção e era praticada com o propósito deliberado de manter essa ignorância.

A estratégia do taylorismo é então de expropriar<sup>(18)</sup> esse savoir-faire operário concentrando-o nas mãos

---

15. Idem, ibidem, p. 32

16. Idem, ibidem, p. 32

17. CORIAT, B., L'Atelier et le Chronomètre (Essai sur le Taylorisme, le Fordisme et la Production de Masse), Paris, Christian Bourgeois Editeur, 1979, sobretudo os capítulos "La manufacture et le Métier" e "La norme et le chronomètre".

18. CORIAT, B., Ciência, técnica y capital, op. cit., sobretudo o item "El Taylorismo y la Expropiación del saber obrero".

da administração. Esse processo de expropriação forma conhecimentos novos e centraliza esse saber reelaborado na administração. Reforça-se assim a forma despótica da relação capitalista-assalariada, dada a necessidade de maior "controle" e "vigilância" sobre o produtor direto. Aprofunda-se ainda mais a hierarquia no processo produtivo com a emergência de "novos cargos" para o exercício das funções de gerência.

A centralização desse saber possibilita o domínio sobre a totalidade do processo produtivo e daí a "racionalização das tarefas", ou seja, o estudo "científico" dos elementos que as compõem, a cronometragem dos movimentos, etc., impondo um rendimento padronizado para o produtor direto. Ou ainda, através dessa expropriação instaura-se a separação entre planejamento, concepção e direção de um lado, e a execução do trabalho de outro. Assim, aprofunda-se a divisão entre trabalho intelectual e trabalho manual típica da grande indústria, segundo Marx<sup>(19)</sup>. Desta separação resulta a perda progressiva pelo produtor direto da autonomia, do controle e da iniciativa<sup>(20)</sup> sobre o processo de trabalho, bem como a emergência de

- 
19. MARX, Karl, O Capital (Crítica da Economia Política), Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1971, capítulo sobre "A maquinaria e a indústria moderna".
20. A linha de montagem que fundamenta a concepção fordista da organização do processo de trabalho, nos anos 20, reduz ainda mais as margens de iniciativa e autonomia operária. Isto porque, ao fixar o trabalhador em seu posto de trabalho (a circulação das peças na linha de montagem é assegurada por transportadores automáticos), cria as condições para que "nenhum homem deva dar um passo" - expressão de Ford - durante a jornada de trabalho. Ao regular mecanicamente a velocidade do deslocamento das peças, suprime a última possibilidade de "jogar com o tempo" de que até então dispunham os trabalhadores. Ver CORIAT, B., Ciência, Técnica y capital, op. cit., sobretudo o item "Como y para quien produce el MPC la técnica".
-

uma estrutura hierárquica com funções de registro, controle e vigilância.

A ciência da "administração científica" se funda a partir da reunião de todo conhecimento tradicional, retido pelos trabalhadores, nas mãos da administração que passa a classificar, tabular, reduzindo-o a normas, leis ou fórmulas. Ou seja, a constituição desse novo campo de saber, torna-se possível através do exercício do poder.

A outra estratégia do taylorismo para impedir a resistência operária é o impedimento sistemático do trabalho em grupo. Cada operário deve ser tratado à parte, individualmente, recebendo instruções, através de seu chefe imediato, de como e em quanto tempo deve realizar a sua tarefa. A preocupação básica do Departamento de Tempos e Métodos é planejar postos individuais de trabalho, não atribuindo tarefas a grupos. Busca-se, assim, restringir a comunicação entre os operários quanto ao conhecimento mesmo do processo produtivo. Cada operário só tem conhecimento da tarefa que deve realizar e, com isto, visa-se eliminar no plano técnico os contatos informais. A comunicação possível (previsível) é vertical. Para tanto, o espaço também é cuidadosamente planejado. Ou seja, o taylorismo é também uma configuração especial do espaço da produção para evitar a comunicação horizontal, fundamental para a articulação da resistência.

Ao restringir o controle do operário sobre "co

mo executar tarefas", sobre o tempo e, portanto, sobre a quantidade a ser produzida, o taylorismo busca impedir a resistência operária que se expressa sobre a qualidade do produto. Daí a emergência dos inspetores e superinspetores de qualidade, retirando ao produtor direto o controle sobre um aspecto fundamental do processo de trabalho.

Ao operário individual, estímulos individuais: "altos salários". Estes foram reduzidos pelo taylorismo à única motivação possível de produzir. Os "altos salários" compensariam a monotonia, a não criatividade, e não controle do trabalhador sobre o processo produtivo, decorrentes da separação entre planejamento e execução. A estratégia taylorista lança mão desse tipo de motivação (através do salário diferencial por unidade - onde a própria taxa de salário-base depende da maior ou menor quantidade de unidades produzidas) a nível individual. Nesse sentido, o taylorismo critica a "cooperação ou participação nos lucros" como forma de estímulo, porque não atinge o operário isolado em seu posto de trabalho, mas ao conjunto da força de trabalho.<sup>(21)</sup>

No fundamental, o taylorismo produz um novo

---

21. CORIAT, B., L'Atelier et le Chronomètre, op. cit., sobretudo os itens "Le salaire", "La production de Masse", "Les Temps Modernes", "Le Nord et Le Sud: L'Ouvrier-Masse-Multinacional". Nesses capítulos o autor analisa as transformações da política de salários em relação à reorganização do processo de trabalho em vários momentos: taylorismo, fordismo, automação, etc.

saber - sistematiza conhecimentos que passam a se impor coercivamente, de forma exterior<sup>(22)</sup>. Toda sua estratégia tem por suposto eliminar a resistência operária no processo de produção.

Ao reivindicarem para si um estatuto científico, as práticas tayloristas se propõem não só eliminar as formas até então tradicionais de resistência operária, mas também assegurar-se como anteparo a novas formas de conflitos. A proposição de tarefas aos operários individuais, a política de incentivos salariais particulares prevista "cientificamente" já não poderiam, no entender de Taylor, ser fonte de divergências, eliminando-se, portanto, o conflito.

Os sonhos de Taylor não se realizaram porém. A armadilha de poder implícita em sua teoria acabou por ser contestada no dia a dia. A resistência operária no processo de produção se impõem, hoje, com outras dimensões. Sensível a ela, os novos teóricos da organização do processo de trabalho é das

---

22. A mesma análise poderia ser feita em relação às ferramentas (entendidas como "cristalização" do saber operário) utilizadas durante o processo de trabalho. Em um primeiro momento, Taylor preconiza a seleção de ferramentas já existentes e a estandardização e uniformização das mesmas nos diferentes ramos de trabalho. O desenvolvimento posterior de ferramentas, que a organização do processo de trabalho taylorizada impulsiona, estará condicionada às exigências feitas pela análise de tempos e movimentos, bem como ao imperativo do controle do processo de trabalho pelo capital. Ver CORIAT, B., Ciência, Técnica y Capital, op. cit., sobretudo o item "El taylorismo y sus herramientas: una revolución en las fuerzas productivas".

relações industriais<sup>(23)</sup> passam a criticar alguns dos princípios fundamentais do taylorismo e, uma vez mais, em nome do aumento da produtividade, se propõem a eliminar a resistência<sup>(24)</sup>. No fundamental, essas reformulações rompem com os mitos que colocavam como "objetivos necessários" - porque decorrentes de uma "necessidade técnica" - o isolamento do produtor, o exército hierárquico no comando da produção, a redução do trabalhador a mero executor de tarefas, etc.

Ao realizar uma pesquisa em empresas industriais do Estado de S. Paulo sobre as características do processo de organização do trabalho, Fleury<sup>(25)</sup> chegou a uma

- 
23. TRAGTEMBERG, Maurício, "A co-gestão e o participacionismo ou Alice no país das maravilhas" in Administração, Poder e Ideologia, São Paulo, Ed. Moraes, 1980. No item em questão o autor analisa criticamente os teóricos das relações industriais.
24. PIGNON, Dominique e QUERZOLA, Jean, "Ditadura e democracia na produção" in GORZ, André, Crítica da divisão do trabalho, op. cit. Os autores discutem o noivo discurso de capital e sua prática concreta, através das tentativas de reorganização do processo de trabalho, como resposta à própria transformação da luta de classes, que tem hoje, como centro, as condições de trabalho.
25. FLEURY, A. C. Correa, Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade, Tese de doutoramento, USP, maio/78, mimeografado. As conclusões a que o autor chega são resultado de uma pesquisa empírica realizada em 44 fábricas do Estado de São Paulo, em 1976/77. A forma comum de organização do trabalho nessas indústrias é denominada pelo autor de rotinização. Próxima da "Administração Científica" (taylorismo), a rotinização não se identifica, porém, com ela. A rotinização utiliza-se de alguns princípios da "Administração Científica", mas não

( continua... )

constatação curiosa. Preocupado, em um primeiro momento, com a adequação teórica e com a eficácia dos modelos em relação à realidade brasileira, constatou que os departamentos encarregados de organizar o processo de trabalho se propõem a:

- "não permitir a qualificação e o aperfeiçoamento da mão de obra;
- não permitir o contato e o agrupamento entre os operários, evitando sua possível organização;
- manter baixo os salários individuais dos operários;
- induzir a rotatividade da mão de obra" (26)

Tendo em conta essas características, o autor afirma que "o trabalho não é organizado de forma a utilizar a mão de obra de maneira eficiente, mas sim de forma a

-----  
(continuação...) de todos, e faz algumas adaptações próprias:

1. Separa planejamento e execução, até um nível conveniente. Ou seja, este princípio básico da "Administração Científica" não é aplicado de modo absoluto;
2. Não permite a formação de grupos de trabalho. Para o autor existe nas empresas pesquisadas uma "preocupação (que) chega a extremos" com a não formação de grupos;
3. Não define a maneira ótima de produzir. Ao contrário da "Administração Científica", o Departamento de Tempos e Métodos não é fundamental;
4. Não faz seleção "científica" de trabalhador, nem treinamento da mão de obra. A aprendizagem é feita entre os próprios operários;
5. Não usa recompensas monetárias como fator de motivação para que o operário atinja a máxima produtividade.

26. FLEURY, A. C. Corrêa, "Produtividade e organização do trabalho na indústria", mimeografado, p. 28.



dequalificá-la e desorganizá-la, minimizando a possibilidade de surgimento de conflitos dentro da fábrica" (27). Sacrificasse, dessa maneira, a eficiência "para evitar problemas com a mão de obra" (leia-se para melhor dominá-la). O autor nota, assim, uma contradição entre o objetivo declarado da eficiência e lucro e sua realização no campo da organização do trabalho; neste visa-se "em primeiro lugar a dominação da mão de obra, e em segundo lugar a produtividade" (28).

Aliás, a dominação política que a organização particular do processo de trabalho impõe é percebida claramente pelos militantes operários que tentam levar um "trabalho político" na fábrica:

"Lá não tem quase gente que pede demissão, a grande maioria é mandado embora. Porque veja, lá o pessoal todo é ajudante geral, sem qualificação, então fica fácil para o patrão substituir. Isso atrapalha muito o nosso "trabalho". O pessoal que entra lá não quer participar, tem medo de ser mandado embora antes da experiência. E quando você consegue discutir, chamar para uma reunião... pá, vem a demissão, são mandados embora.

Tem um ditado que diz: "pedra que muito rola, não cria limo". Então o patrão mantém a fábrica entrando e saindo gente o tempo todo; então não se cria qualquer organização. Então eu acho que a rotatividade é aplicada para que a gente não crie vínculos" (29).

---

27. Idem, ibidem, p. 28

28. Idem, ibidem, p. 28

29. Segundo depoimento de um operário da linha de montagem da Istrom, indústria de autopeças da capital.

A insistência com que venho tratando a questão explica-se. Presente desde Marx<sup>(30)</sup>, a idéia de dominação e sujeição do produtor pela organização do processo de trabalho capitalista era, no entanto, vista como "fator necessário" de desenvolvimento econômico da sociedade", como "progresso histórico"<sup>(31)</sup>. A literatura recente põe em xeque essa visão: recusa os critérios tradicionais de prioridade na luta operária. Se a dominação e a desorganização da classe são objetivos primeiros da organização do processo de trabalho, cabe contestá-los. Sob este aspecto, a resistência operária - que, de resto, sempre existiu - ganha outra dimensão. Entre outras razões porque propõe uma problemática nova para o movimento operário e sindical, ao questionar o poder no nível imediato em que ele se exerce e, nesse movimento, entreabre a possibilidade de construção de projetos alternativos àquilo que fundamenta a alienação no capitalismo: a divisão social do trabalho em seu aspecto básico, qual seja, a separação do trabalho intelectual e manual.

---

30. MARX, K., O Capital (Crítica da Economia Política), op. cit.  
31. Idem, ibidem, p.418

## 2. 2'. A lógica do poder disciplinar

A organização capitalista do processo de trabalho implica uma reorganização específica do espaço e do tempo. A reorganização destes dois campos específicos torna-se elemento estratégico de dominação. A quantidade produzida, medida pelo tempo, faz com que este já não seja percebido pelo produtor como a contabilização de dias, semanas. O tempo é dado pelo ritmo da máquina e pela cota de produção, estipulada pela administração, medida em horas ou minutos. Para cada movimento, uma fração de tempo é prevista. A fragmentação das tarefas corresponde a fragmentação do próprio tempo e deste são excluídos os instantes ociosos que devem tornar-se integralmente úteis. O tempo torna-se elemento de controle e de poder sobre o produtor.

A organização do processo de trabalho impede que o operário "jogue com o tempo", posto que seus movimentos estão autoritariamente controlados pela velocidade imposta mecanicamente. Ordens da direção mudando os operários de um posto para outro, como "peças intercambiáveis", provam a todo momento que o tempo já não lhes pertence. O medo das repreensões, o desejo ávido de recordes de velocidade (que permite os "prêmios por produtividade"), a monotonia do trabalho, impõem aos operários uma outra dimensão de tempo: "o tempo com-

prido" (32).

A disposição particular do espaço, imposta pela organização do processo de trabalho capitalista, é também elemento fundamental de controle e vigilância. Essa disposição particular permite à hierarquia visualizar o trabalhador no processo produtivo, prescrevendo comportamentos, penalidades, gratificações, etc. O espaço é organizado analiticamente: decompõem-se grupos e estabelece-se para cada indivíduo um lugar determinado. A partir dessa composição individualizante da força de trabalho é possível o exercício da vigilância, o rompimento de comunicações perigosas e a criação de um espaço útil aos interesses do capital. Enfim, a articulação particular do espaço e do tempo inscrita na organização do processo de trabalho capitalista é o que constitui o poder disciplinar (33). Este não é, portanto, elemento "paralelo" à organização do processo de trabalho. Ao contrário, é inerente a ele. Ao inscrever-se na organização mesma do processo de trabalho, o poder disciplinar aumenta-lhe a eficiência, tornando-se um elemento indissociável do sistema de produção industrial baseado na propriedade privada e na extração de mais-valia. Possui, no entanto,

---

32. ... "Uma força quase irresistível, comparável à gravidade, impede então que se sinta a presença de outros seres humanos que pensam também, e muito de perto; é quase impossível não ficar indiferente e brutal como o sistema em que se está metido; e, reciprocamente, a brutalidade do sistema se reflete e se torna sensível, em reder. Depois de um dia de trabalho passado assim, um operário só tem uma queixa, lamentações que não chegam aos ouvidos dos homens estranhos a esta condição, e mesmo que lhes chegasse não lhes diriam nada; ele achou o tempo comprido" in WEILL, Simone, "Experiência da vida na fábrica", op. cit. p. 137.

33. FOUCAULT, Michel, op. cit.

especificidades: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora, o exame.

O poder disciplinar pressupõe o jogo de olhares, possível graças à especificidade da organização do processo de trabalho, que recria em seu seio um número sempre crescente de funções hierarquizadas e da organização particular do espaço. Essa forma de controle (de olhar hierárquico, que Foucault denomina "jogo ininterrupto dos olhares calculados"<sup>(34)</sup>) atravessa de ponta a ponta o processo de trabalho, esquadri-  
nhando o comportamento dos que nele atuam. Além do poder anônimo, automático, que engendra, permite também a aplicação de outro mecanismo fundamental de poder disciplinar, a sanção normalizadora, ou seja, a aplicação de mecanismo penal particular das empresas: os códigos internos (repressivos) de fábrica que visam receber um espaço (a fábrica) no qual o sistema jurídico burguês não penetra ou só o faz tangencialmente, e o sistema de promoções inerentes à organização do processo de trabalho capitalista. O exame, por sua vez, é mecanismo inscrito nas sanções normalizadoras.

Per ser intensamente vivenciado, o poder disciplinar é interiorizado pelos produtores: apesar da monotonia do trabalho, o pensamento não pode "viajar pelo tempo"<sup>(35)</sup>, os incidentes não previstos pela organização formal do trabalho

---

34. Idem, ibidem, p. 159

35. Expressão de Simone Weil, "Experiência da vida de fábrica", op. cit., p. 137.

-- falta de matérias primas, quebra de máquinas, etc -- obrigam a uma atenção contínua aos gestos indefinidamente repetidos; presos a um ponto fixo de espaço estão também impedidos de "viajar pela fábrica" (36), pois sabem-se objetos de contínua vigilância, ao mesmo tempo automática, invisível, anônima (37). Sujeitos ao exame perpétuo da hierarquia, que através dos critérios de "bem" e "mau" serviço atribuem ou negam gratificações e/ou penalidades, interiorizam a meritocracia e introjetam a competição, quebrando a solidariedade operária. O poder do capital inscreve-se nos próprios produtores e, a partir deles, exerce seu domínio. Eis aqui as condições de sua eficácia política.

A política salarial e de cargas particular de cada empresa constitui-se num elemento "positivo" das sanções normalizadoras. Vigilância e controle de capital pela hierarquia

---

36. Idem, ibidem, p. 137.

37. "Normalmente cada seção usa uniformes com cores diferentes. Além da cor do uniforme correspondente à seção, tem a cor correspondente à hierarquia. O líder usa roupa normal mais gola vermelha, o encarregado usa capa, etc (...) O cara da "gaiola" (espaço reservado às chefias, que lhes permitem a visibilidade de toda a seção) sabe se o operário é ou não daquela seção. Então isso limita profundamente a comunicação. Por outro lado, o operário não pode sair de uma seção para outra. Isto porque o ritmo de trabalho não permite; mas, também, porque se ele for para uma outra seção, vai ter um chefe perguntando o que ele está fazendo lá. Só o pessoal da manutenção e do controle tem maior mobilidade. Atualmente se chegou a um nível maior de sofisticação. Cada seção tem um número. Então o operário usa o macacão e além disso um número; na frente do número uma letra correspondente ao horário de almoço". Segundo depoimento de um operário da Massey Ferguson, participante da comissão de fábrica formada durante a greve de junho de 78.

são elementos fundamentais que possibilitam a promoção e integração do operário. Implícita na organização capitalista do processo de trabalho, a política salarial e de cargos é vista pelo capital como fator básico de motivação da força de trabalho. O ponto chave da "administração de salários" é o operário individual. Uma vez que o cargo ou posto é planejado tendo como pressuposto o operário isolado, a avaliação também se dá pelo seu desempenho naquele lugar. Quadros hierárquicos esquadrinham, controlam, examinam cotidianamente a "performance" do operário no processo produtivo. Este exame contínuo dá aos superiores condições de estimular e gratificar o aperfeiçoamento de desempenho, beneficiando os funcionários que poderão contar com tal reconhecimento na base de seu desempenho pessoal, ao invés de usar o sistema de aumento salarial por tempo de casa ou assemelhado"<sup>(38)</sup>. A determinação dos níveis salariais — bem como das classificações, dos cargos e da avaliação numérica de desempenho — deve manter-se sigilosa. Ou seja, a determinação desses níveis, "no interesse das próprias empregados, será respeitada como assunto particular"<sup>(39)</sup>, como matéria confidencial. A estratégia individual e o caráter confidencial se impõem para atender aos interesses do capital.

O objetivo dessa estratégia individual e o caráter confidencial da mesma é, porém, percebido pelos operários como técnica suplementar de controle e dominação:

..."Na fábrica que trabalho, o aumento"

---

38. Programa salarial da Alcoa Alumínio S.A.

39. Idem.

que "eles" dão é salteado, não tem lógica. Não dá pra saber o porquê: se é em função do tempo de trabalho, de não faltar (...). Parece que é uma técnica de desmobilização, para esfarelar... desmobilizar a revolta. Por exemplo, quando o sindicato começou a campanha salarial (de 1979), se começou a distribuição de panfletos. O pessoal não comparecia às assembléias, mas tinha a vontade de parar... e ia parar mesmo. Aí patrão deu esse aumento salteado e deu aquela esfriada, a fábrica não parou... A gente não tem controle, não sabe para quem vai vir o aumento no próximo mês.

Quando uma seção toda reivindica aumento, só alguns recebem, e todos lutaram, mas só alguns recebem o aumento. Assim, ao invés de na luta se conseguir aumentar a união, o que acaba acontecendo é que uns ficam com raiva dos outros" (40).

Excluídos os operários e seus órgãos de classe dos mecanismos que infermam a avaliação do "desempenho individual" e dos fins que norteiam essa estratégia, o capital e seus agentes podem dispor como bem entendem desse mecanismo visando a dominação e a divisão da classe operária em diferentes níveis salariais, segundo uma ordem hierárquica rígida.

É contra esta estratégia de dominação que se po

---

40. Segundo depoimento de um operário da linha de montagem da Istren, indústria de autopeças da capital.



sicionam os sindicatos<sup>(41)</sup>; visando restringir o poder do capital sobre esta questão reivindicam o salário mínimo profissional e a redução das faixas salariais<sup>(42)</sup>, e acesso dos operários nas empresas ao quadro demonstrativo dos salários pagos, dos padrões adotados, dos cargos e funções<sup>(43)</sup>. As comissões de fábrica, no período em que tiveram sua existência assegurada, fizeram do item relativo à política salarial e de cargos das empresas um dos principais pontos de negociação com os empresários<sup>(44)</sup>.

---

41. "As grandes empresas possuem uma política salarial própria que se sobrepõe à política oficial. Os aumentos decorrentes desse regime particular não são submetidos a nenhum organismo de representação dos trabalhadores. São catalogados como mera liberalidade e as empresas os atribui a quem quer, quando e como quer, dando ensejos a favoritismo e à inevitável animosidade entre os beneficiados e os preteridos. Sobretudo grave é que a determinação dos salários está condicionada ao controle oligopolista dos chamados "grupos informais" de administradores de pessoal tipo GRUPISA que se organizam para estabelecer normas de contratação e remuneração uniformes para as empresas deles participantes, caracterizando evidente abuso de poder econômico. Esta trama visa fechar todas as possibilidades aos trabalhadores, que nem mesmo nas esporádicas e excepcionais ocasiões de escassez de mão de obra conseguem elevar os seus salários" (I Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e Diadema - 6 a 8 de setembro/74).

42. Estes dois itens fizeram parte da pauta de reivindicações dos metalúrgicos do ABC, em 1980. No último item do presente trabalho comentaremos essas e outras reivindicações.

43. Folheto da Campanha Salarial de 1980 do ABCD, pp. 7 - 8.

44. No item referente às comissões de fábrica abordaremos melhor a questão.

A política salarial das empresas atribui a si mesmo um caráter científico e objetivo, única forma de atender à finalidade que afirma perseguir, qual seja, "o salário justo para o respectivo cargo"<sup>(45)</sup>. O primeiro passo para tanto é a descrição de cargas (que retrata todas as atividades principais e as características especiais de cargo); o segundo, a avaliação de cargo, que julga o grau de habilidade, conhecimentos técnicos, a participação dos operários para analisar, avaliar, criar, raciocinar e tirar conclusões dos problemas inerentes ao cargo, a responsabilidade pelos meios de produção, a experiência, o esforço físico e mental, as condições de trabalho perigosas, etc. Com este quadro estabelece-se a estrutura salarial das empresas (completa classificação de cargos e salários), com faixas salariais diferenciadas para cada grupo de cargos. Através da observação diária e do registro contínuo cabe ao supervisor da área fazer a análise e avaliação de desempenho individual com "imparcialidade". E, através do aumento por mérito, o operário é individualmente compensado pela "melhoria no desempenho do cargo"<sup>(46)</sup>. Este conjunto de procedimentos supostamente dá base "científica" à avaliação.

Algumas questões se impõem na apreciação

---

45. De acordo com o Programa Salarial da Alcoa Alumínio S.A.

46. Idem.

Outras formas de incentivos salariais que emergem em resposta à resistência operária e são comuns nas empresas pesquisadas: prêmio por produção, prêmio por assiduidade, prêmio por pontualidade, prêmio por qualidade, prêmio por "boas idéias", etc. Ver FLEURY, A. C. Corrêa, Organização de trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade, op. cit.

desses dispositivos. A primeira, já apontada por Marx<sup>(47)</sup>, é que o capital, ao constituir uma força produtiva coletiva sob sua direção, remunera-a individualmente e, no entanto, obtém diminuição de custos e de tempo na produção de mercadorias por que conta com mão de obra coletiva. Além dessa, outra questão mais crucial se impõe: os critérios propostos para a avaliação de cargo (responsabilidade, participação dos operários para analisar, criar, raciocinar, tirar conclusões dos problemas inerentes ao cargo, etc) pressupõem uma autonomia no processo produtivo que o trabalhador não detém, dada a parcelarização que a organização do processo de trabalho impõe. Ou seja, o caráter coletivo da produção desenvolvida pela organização capitalista de trabalho não permite que a contribuição do trabalhador individual possa ser captada pela análise da sua tarefa -- a tarefa parcial não tem sentido quando desvinculada do conjunto das tarefas necessárias para a execução do produto, assim como a contribuição parcial só adquire sentido como componente individual do trabalho coletivo<sup>(48)</sup>. O papel objetivo que a política salarial e de cargos exerce é, portanto, de dividir a classe e, como tal vem sendo questionado.

////////////////////

- 
47. MARX, K., O Capital (Crítica da Economia Política), op. cit., sobretudo o capítulo "A produção da mais valia relativa", p. 382.
48. BRYAN, Milton C.P., "Os (des)níveis salariais", 1980, mimeografado, p. 4.

Os Regulamentos Internos de Fábrica<sup>(49)</sup> -- outro mecanismo pressuposto pelas sanções normalizadoras -- autodefinem seu conteúdo estabelecendo "normas disciplinares, regras de comportamento e condições de trabalho a serem cumpridas por todos os seus empregados, durante a vigência dos respectivos contratos dos quais este regulamento é parte integrante" (M.B.).

Afirmando-se portadoras da homogeneidade ("normas disciplinares (...) a serem cumpridas por todos os seus empregados"), as "regras de comportamento", na verdade, a cada passo se diferenciam, criando individualidades, hierarquizando a sua aplicação de acordo com a função ocupada pelo trabalhador no processo produtivo.

Nesse sentido, ao produtor direto cabe a obediência cega à hierarquia no processo de trabalho:

"manter rigorosamente em dia os seus encargos, acatando com presteza as ordens recebidas de seus superiores hierárquicos" (M.B.)

A exploração deve manter-se no maior sigilo, pois esta é uma das formas encontradas pelo capital para legitimar a remuneração diferenciada para um mesmo trabalho:

---

49. As análises dos regulamentos que seguem pertencem às seguintes fábricas: Thomsen -CSF Componentes do Brasil (T), Caterpillar Tractor Co (C), Centralab do Brasil (C.B.), Burreoughs Eletrônica Ltda (B), Mercedes Benz do Brasil (M.B.), Indústria de Chocolate Lacta S.A. (L).

"abster-se de comunicar aos colegas quanto ganha, respeitar igualmente a natureza confidencial do salário alheio" (M.B.)

À margem de quaisquer dispositivos legais, o item acima aparece constantemente nos R.I.s de fábrica e sua transgressão é motivo de punição.

As "normas disciplinares" prevêm também a possibilidade de resistência do trabalhador à organização do processo de trabalho. O discurso do capital mostra-se aqui particularmente sensível entreabrindo-nos, nessa previsão que pressupõe aplicação de penalidades, as múltiplas dimensões dessas práticas de resistência. Entre elas: a quebra de máquinas e ferramentas, a operação tartaruga, o absenteísmo<sup>(50)</sup>, as tentativas de comunicação horizontal entre os operários, o uso do banheiro para escapar ao trabalho contínuo ou como lugar em que a resistência é articulada, etc. Detectadas essas formas de resistência, procura-se impor "normas de comportamento" para contê-las, na tentativa de transformar em realidade o que haviam obtido no mercado de trabalho: a força de trabalho como

---

50. Em várias empresas pesquisadas, Fleury chegou a constatar uma taxa de absenteísmo de mais de 30% às segundas feiras, in FLEURY, A. C. Corrêa, Organização de trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade, op. cit.

mercaderia<sup>(51)</sup>;

"Comunique imediatamente ao seu supervisor as perdas ou danos causados, inclusive à máquinas e materiais;

No caso acima, se for constatado "negligência" ou "má fé" pelo responsável pelo ato, este deverá reembolsar a empresa pelos danos e/ou perdas causadas, além das medidas disciplinares cabíveis, que lhe serão aplicadas" (C.B.).

"As instalações sanitárias só podem ser utilizadas para o indispensável, não se prestando para palestras, reuniões ou fumar, o que é expressamente proibido" (L).

"As faltas reiteradas ao serviço, não justificadas, estarão sujeitas a penas disciplinares, de advertências, suspensão ou de missão, conforme o caso" (L).

É proibido, sob pena de aplicação imediata de penalidades:

---

51. Para Castoriadis a força de trabalho não pode ser analisada como mercaderia tout court, já que a quantidade de trabalho que dela se pode extrair depende da luta que se trava durante toda a jornada de trabalho. O que representa para o capitalista uma hora de trabalho não é um dado objetivo que possa ser inferido a partir, por exemplo, do grau de desenvolvimento das forças produtivas. Ou seja, a quantidade de trabalho contida em uma hora de trabalho não pode ser definida a priori, de uma vez por todas, mas varia em função da luta que se desenvolve no processo de produção. Essa luta, que o autor denomina implícita à organização mesma do processo produtivo, tem merecido pouca atenção nas análises sobre o movimento operário. O capital, ao contrário, atribui à mesma particular importância e os Regulamentos Internos que estamos analisando o comprovam. Ver CASTORIADIS, Cornelius, "Introducción: La cuestión de la historia del movimiento obrero (1973)", op. cit.

"Assumir atitudes que demonstrem descaso ou desinteresse pelo serviço ou que resultem em diminuição do ritmo de trabalho" (M.B.)

"Desrespeitar as normas e regulamentos da empresa, ou se recusar (fazer corpo mole) quando receber instruções de procedimento ou de trabalho, transmitidas pelo seu superior" (C.B.).

"Ausentar-se, além do normal (sic), de seu lugar de trabalho, para atender às necessidades fisiológicas" (C.B.).

"Dirigir-se a outras seções ou dependências da empresa, sem prévia autorização; quando a serviço, deverá permanecer apenas durante o tempo necessário à sua execução" (L).

"Distribuir dentro da empresa, qualquer publicação, panfletos, etc estranhos ao serviço, sem autorização prévia (sic) do Departamento de Relações Industriais" (T).

o operário não se deixa nenhum poder de decisão ou de criatividade. A organização do processo de trabalho encarrega-se desta tarefa, através da divisão entre o trabalho intelectual e o manual. O capital, porém, é zeloso de seus interesses e deixa isso claro quando formula suas leis particulares:

"Realizar o trabalho dentro dos procedimentos da Empresa ou segundo ordens específicas recebidas de seu superior hierárquico" (M.B.)

"Exercer as funções indicadas pelos seus superiores ou para as quais for contratado, e somente estas não podendo realizar serviços de outros, salvo em caso de substituição ou per indicação da chefia" (M.B.)

O capital, zelando pela propriedade, procura controlar e vigiar sua força de trabalho, para além de seus domínios específicos. A organização mesma do processo de trabalho capitalista instaura esse controle<sup>(52)</sup>; as "normas disciplinares", neste ponto, apenas o reafirmam, impedindo a emergência de desvios. Nesse sentido, é proibido:

"Trazer bebidas alcoólicas para as dependências da Empresa, ingeri-las durante o serviço ou apresentar-se alcoolizado durante o horário de trabalho; cumpre observar que a embriaguez habitual e a prática constante de jogos de azar, ainda mesmo que fora da fábrica e de horário de trabalho são motivos legais para a dispensa por justa causa" (M.B., grifos nossos).

Ao se erigir em legislador absoluto, formulando leis, prescrevendo penalidades, determinando as instâncias jul-

---

52. Taylor constatou esse controle: o ritmo de trabalho imposto pela organização do processo de trabalho impunha práticas abstinências. TAYLOR, F.W., op. cit. e também GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e Fordismo" in Maquiavel a Política e o Estado Moderno, Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1978.



gadoras, o capital põe de lado no interior da fábrica, como Marx denunciava<sup>(53)</sup>, a divisão de poderes tão proclamada pela burguesia e e mais proclamada ainda regime representativo. En fim, para o capital, tudo está sujeito à supervisão e ao controle:

"A Empresa reserva-se o direito de re -  
vistar qualquer funcionário, bem como e  
xaminar o conteúdo de qualquer volume,  
pasta ou bolsa, sempre que for julgado  
conveniente" (T).

O que permite ao capital tal controle sobre  
o trabalhador? A "leitura" que o capital faz do operário nes  
dá uma idéia aproximada disso. Nela, percebe-se que o operá -  
rio é visto, e isto é reafirmado a todo instante através dos  
R.I.s, como um elemento potencialmente violento:

"O empregado não poderá guardar no ar -  
mário nenhum objeto pertencente à Empre  
sa, bem como armas, entepcentes, bebí  
das alcohólicas, publicações obscenas e  
objetos semelhantes" (M.B.)

Enfim as "normas disciplinares" estabelecem  
uma série de "regras de comportamento" que prescrevem o coti -  
diano do operário no interior da fábrica. Ou seja, uma micro -  
penalidade de tempo ("o horário de entrada e de saída de ser -

---

53. MARX, Karl, O Capital (Crítica da Economia Política), op.  
cit., p. 485.

viço é devidamente prefixado e deve ser rigorosamente respeitado e observado" (T); de discurso (é proibido "promover durante as horas de trabalho, discussões e conversas com seus companheiros; salve aquelas atinentes à realização de seu serviço" (C.B.); de atitude ("manter sempre uma atitude de civilidade agindo corretamente e respeitosamente com seus superiores e colegas de um modo geral" (B); de percurso ("a entrada e a saída deve ser realizada pelas portas indicadas não sendo permitido fazê-lo por outras vias" (T); de sexualidade (é proibido "cometer qualquer ato, gesto ou linguagem imoral ou obscena, dentro da empresa ou em veículos da mesma, tanto em serviço como fora dele" (C.B.); de comportamento ("é proibido (...) jogar pontas de cigarros, papéis ou qualquer objetos no chão"... bem como "sentar-se ou colocar-se em posição inadequada em janelas, máquinas, mesas, e equipamentos ou em qualquer outro local da empresa" (L.). Tornam-se, assim, "penalizáveis as funções mais tênues da conduta" (54).

Esquadrinhando comportamentos, prescrevendo normas, aos R.I.s cabe prever, evitar e reprimir o conflito interno à fábrica. Na greve geral dos metalúrgicos de S. Paulo, em novembro de 78, a FIESP lançou mão desse mecanismo repressivo para impedir a emergência do conflito que eclodiria no espaço do trabalho. Entre as suas propostas constava:

---

54. FOUCAULT, Michel, op. cit., p. 160

"suspender por um ou dois dias (disciplinarmente) aqueles que entrarem na fábrica sob a condição de trabalhar e não cumprirem o prometido" (55).

Foram então aplicadas 200 mil penas de suspensão (56).

"em última instância dispensar um certo número de pessoas por Justa Causa" - para tanto, o responsável pela área paralisada (as chefias) deveria pedir ao trabalhador (tomado de individualmente) que executasse determinada tarefa. Sua recusa caracterizaria "ato de insubordinação", permitindo a dispensa por justa causa (57).

Método especial de controle da força de trabalho, os R.I.s têm um papel suplementar, qual seja, intensificar a exploração. Atingindo principalmente a mão de obra não-qualificada e/ou semi-qualificada (58), as penalidades previstas nos

R.I.s recaem sobre os que se negam a prestar horas extras excessivas, a dobrar o turno, a trabalhar em locais insalubres, a intensificar a produção (59), etc. A reincidência do operário na

---

55. Tribuna Metalúrgica (jornal oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo e Diadema), nº 49, novembro/78.

56. De acordo com José Maria Vicentino, diretor do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Paulo, Folha de São Paulo, 12/11/78.

57. Tribuna Metalúrgica, nº 49, novembro/78

58. Tribuna Metalúrgica, nº 38, outubro/76

59. "É de lascar o Regulamento Interno da Carfriz S.A., assim como um sistema de controle de produção chamado "Eficiência Individual Diária". Através desse sistema, a empresa pressiona todos os trabalhadores para que produzam além de suas forças. Coisa assim de 120% acima da capacidade do trabalhador. E se o cara não aguenta o tranco e sua produção não chega até lá, é simplesmente suspenso ou advertido e, muitas vezes, demitido com justa causa"... (Tribuna Metalúrgica, nº 48, novembro/77).

"falta" permite ao capital a dispensa por justa causa, desobrigando-o de pagamento de direitos que os trabalhadores conquistaram.

Toda estratégia de poder disciplinar e do taylorismo visa individualizar o operário. Quer através de promoções, quer através de penalidades, o indivíduo é foco das atenções, é produto dessas técnicas de dominação e como tal inscreve em si mesmo as relações de poder, introjetando-as.

Determinar sanções normalizadoras é atributo da hierarquia do capital. Em qualquer dos dois casos (promoções, castigos) tendem a ser aplicadas gradativamente. Há exceções para as quais as gradações previstas não são observadas, "dependendo da natureza e da falta praticada"<sup>(60)</sup>. O capital enquanto tal determina instâncias particulares de julgamento que se comprometem a observar "os princípios de Justiça"(sic)<sup>(61)</sup>. As penalidades obedecem aos seguintes critérios: advertência (verbal, por escrito), suspensão, demissão por justa causa e/ou indenização dos prejuízos causados por "negligência ou má-fé", na execução do trabalho. O Estado, por sua vez, reconhece as leis particulares do capital e a legitima dada que a CLT prevê

---

60. Segundo os R.I.s antes citados.

61. Idem.

"falta" permite ao capital a dispensa por justa causa, desobrigando-o de pagamento de direitos que os trabalhadores conquistaram.

Toda estratégia de poder disciplinar e do taylorismo visa individualizar o operário. Quer através de promoções, quer através de penalidades, o indivíduo é feito das atenções, é produto dessas técnicas de dominação e como tal inscreve em si mesmo as relações de poder, introjetando-as.

Determinar sanções normalizadoras é atributo da hierarquia do capital. Em qualquer dos dois casos (promoções, castigos) tendem a ser aplicadas gradativamente. Há exceções para as quais as graduações previstas não são observadas, "dependendo da natureza e da falta praticada"<sup>(60)</sup>. O capital enquanto tal determina instâncias particulares de julgamento que se comprometem a observar "os princípios de Justiça"(sic)<sup>(61)</sup>. As penalidades obedecem aos seguintes critérios: advertência (verbal, por escrito), suspensão, demissão por justa causa e/ou indenização dos prejuízos causados por "negligência ou má-fé", na execução do trabalho. O Estado, por sua vez, reconhece as leis particulares do capital e a legitimidade que a CLT prevê

---

60. Segundo os R.I.s antes citados.

61. Idem.

um regulamento interno para cada indústria<sup>(62)</sup>. Este é parte integrante do contrato de trabalho individual. A Justiça do Trabalho acata as penalidades impostas pelo capital aos operários em função da desobediência a algum dos itens dos R.Is. Em uma palavra a Justiça do Trabalho legitima o mecanismo que produz desigualdades, hierarquizações e assimetrias.

Há, portanto, complementariedade entre o sistema jurídico e o poder disciplinar. Este último, ao produzir desigualdades e hierarquizações, constitui a base sobre a qual se sustentam outras formas de poder; compõe o subsolo das liberdades formais e jurídicas<sup>(63)</sup>.

---

62. Teoricamente os regulamentos internos das empresas devem respeitar as disposições previstas nas Leis Trabalhistas. No artigo 482, a CLT dispõe sobre os motivos que dão direito à dispensa sem direitos. Ainda uma vez, as múltiplas práticas de resistência do trabalhador à organização do processo de trabalho são particularmente visadas. São, pois, motivos de dispensa per justa causa, de acordo com a CLT:

- .. "anarrar o serviço de propósito, baixar a produtividade"...
- .. "desobedecer a uma ordem justa do chefe"...
- .. "chegar atrasado sem justificativa muitas vezes"...
- .. "ofender, xingar com palavrões, brigar com o colega ou o chefe"...
- .. "furtar alguma coisa da empresa ou de colega"...
- .. "violar segredo da empresa"...
- .. "abandono de emprego por 30 dias"...
- .. "atentar contra a segurança nacional"...
- .. "prática constante de jogos de azar"...
- .. "embriaguez habitual ou em serviço", etc.

Ver "Advertência, Suspensão, Demissão" in Cadernos de Formação, Frente Nacional do Trabalho, Série Leis Trabalhistas nº 5, 1977.

63. FOUCAULT, Michel, op. cit., p. 195.

### 3. A redescoberta da fábrica

### 3. 1. A historiografia recente e seus mitos

A bibliografia recente sobre o movimento operário, encarregou-se de elaborar alguns mitos a respeito dos trabalhadores empregados nas "indústrias modernas". Dentre eles se breleva a afirmação de sua especificidade, a partir de constatações tais como: altos salários, maior estabilidade no emprego, melhores condições de trabalho, maior habilidade técnica (obtida através de treinamento na própria fábrica)<sup>(1)</sup>, etc. Condições particulares, que se supõe, seriam as responsáveis por dois tipos de comportamento político: a satisfação dos operários empregados no setor "moderno", impedindo a emergência de uma "consciência explorada"<sup>(2)</sup> e, no limite, a formação de uma aristocracia

- 
1. HUMPHREY, John, "As raízes e os desafios do 'novo' sindicalismo da indústria automobilística" in Trabalho e Dominação, Estudos CEBRAP, nº 26, R.J., Ed. Vozes, 1980. Nesse artigo, o autor relativiza essas colocações presentes na bibliografia recente sobre o movimento operário e sindical. Humphrey tenta, assim, desmentar os estereótipos criados em torno dos operários empregados nas "indústrias modernas", particularmente nas indústrias automobilísticas, de que seriam bem pagos, privilegiados e especializados. Usando pesquisas realizadas nessas indústrias, o autor sustenta a inexistência de base para a hipótese de que os operários qualificados tenham se constituído em grupo diferenciado e dominante. Nessas indústrias, é alta a taxa de rotatividade e a relativa estabilidade que alguns setores operários detém explica-se pela escassez conjuntural de certo tipo de mão de obra. Quanto aos "altos salários" explicam-se, em relação aos operários das linhas de montagens - que são os menos treinados e os menos estáveis -, pela intensificação do ritmo de trabalho. São também conjunturais uma vez que essas diferenças salariais (em relação às demais indústrias) diminuem com o tempo. Entre os operários qualificados, nos anos 70, esses diferenciais não foram mantidos, etc.
  2. RODRIGUES, L.M., Industrialização e Atitudes Operárias, São Paulo, Ed. Brasiliense, 1970.



cia operária<sup>(3)</sup> com reivindicações, formas de mobilização e de organização sindical diferentes do restante da classe. Sob óti- cas diversas, a "moderna estrutura industrial" estaria a engen- drar uma força política que, quer pela integração quer pela di- ferenciação, se constituiria num fator de divisão no seio da ' classe trabalhadora.

Numa época cuja tônica parecia ser o imobilis- mo político, em que a prática de movimento operário e sindical estava estreitamente limitada e vigiada, alguns analistas con- sideraram legítimo concluir sobre a paralisia da classe operá- ria. As greves de maio, bem como a continuidade de conflito ' nos anos posteriores, questionaram essas análises sob várias ' perspectivas, permitindo inclusive derrubar seus mitos.

Interessa-nos, entretanto, a retomada das mes- mas, não para desmentar o que já foi desmentado na luta políti- ca, mas para tentar compreender o que as fundamenta: a capaci- dade que atribuem à organização do processo de trabalho (taylor- izada), vigente nas "empresas modernas", de "integrar" a fer- ça de trabalho, impedindo assim a emergência de uma "consciên- cia explorada" - a partir das relações mesmas de produção - e subsidiando a formação de uma "consciência diferenciada".

---

3. ALMEIDA, M.H.T., "O sindicato no Brasil: novos problemas, ve- lhas estruturas" in Debate e Crítica, Revista semestral de Ciências Sociais, nº 6, São Paulo, Hucitec, 1975.

ALMEIDA, M.H.T., "Desarrollo capitalista y acción sindical" in Revista Mexicana de Sociología, 1978.

HUMPHREY, J., op. cit., particularmente a crítica que tece a Maria Hermínia Tavares quanto a esta questão.

As análises de L.M. Rodrigues tem sido por diversas vezes questionadas<sup>(4)</sup>. Basicamente, as críticas incidem sobre o peso que o autor atribui à origem rural do proletariado brasileiro na determinação de seu comportamento político. A organização do processo de trabalho capitalista - em suas diferentes fases - é também elemento básico que determinaria, segundo Rodrigues, diferentes tipos de comportamento político da classe operária<sup>(5)</sup>. É este segundo aspecto que nos interessa apreender.

Nas "indústrias modernas" alguns elementos da organização do processo de trabalho permitiriam que a motivação de "ascensão social" - que o autor imputa aos operários migrantes - encontrasse respostas satisfatórias. Entre eles: os salários mais altos; as promoções internas, através de um sistema escalonado e diversificado, dando a impressão de um contínuo processo de elevação na hierarquia da empresa; a política de reajustamentos salariais em consonância com a desvalorização da moeda, antecipando-se assim, aos acordos salariais; o papel das relações industriais, criando "canais de participação" através dos quais as reivindicações são negociadas, evitando-se tanto a emergência de conflito aberto como também a participação do sindicato na resolução dos mesmos.<sup>(6)</sup> Enfim, uma série de fatores tí-

---

4. FREDERICO, Celso, A vanguarda operária, Coleção Ensaio e Memória 24, São Paulo, Edições Símbolo, 1979.

RAINHO, L.F., Os peões do grande ABC, Petrópolis, Vozes, 1980.

5. RODRIGUES, L.M., Conflito industrial e sindicalismo no Brasil, São Paulo, Difusão Européia de Livro, 1966.

RODRIGUES, L.M., Industrialização e atitudes operárias, op. cit.

6. RODRIGUES, L.M., Industrialização..., op. cit., pp. 102 e 103.

pices da organização do processo de trabalho capitalista (especificados quanto à política salarial das "empresas modernas" e de relacionamento que procuram manter com os operários) fariam com que a força de trabalho aí empregada se sentisse satisfeita. A "nova classe operária" que emerge com o "desenvolvimentismo" da década de 50 teria condições para realizar o projeto de ascensão social individual. Assim, a emergência de uma "consciência de explorado" é sequer antevista como possibilidade pelo autor, uma vez que mesmo os migrantes (geralmente de baixa qualificação, os OS segundo a terminologia francesa) são perpassados por uma ambigüidade inibidora, qual seja, aceitam a ordem industrial, a "empresa moderna", mas rejeitam a condição operária. Isto porque desempenham, de acordo com as entrevistas, um trabalho desinteressante, repetitivo, não criador, etc. Para o autor, essas respostas dos OS indicariam "insatisfação com a condição operária". Ou seja, ainda quando os operários de baixa qualificação (originários de áreas agrícolas) mostrem-se mais críticos quanto às condições de trabalho que vivenciam, para o autor, falta-lhes consciência da exploração, na medida que falta-lhes "uma apreciação positiva (sic) da condição operária", que estimule a integração no grupo<sup>(7)</sup>.

Em suma, o autor é taxativo quando afirma: "...nas condições brasileiras, a perspectiva socialista não pode encontrar apoio em movimentos classistas fundados numa repulsa ao capitalismo (como sistema) que parta de uma rejeição'

---

7. RODRIGUES, L.M., Industrialização e atitudes operárias, op. cit., p. 83.

da organização do trabalho fabril"(8).

Se conflitos houvesse, pressupunha-se que girassem em torno da situação do trabalhador enquanto consumidor e não enquanto produtor, já que imputa-se aos operários "a aspiração a uma maior e efetiva participação nos benefícios materiais e sociais da civilização industrial"(9); ou seja, nega-se a possibilidade de seu questionamento.

Interessa-nos discutir aqui quais elementos informam a análise do autor, permitindo-lhe chegar às conclusões acima, bem como à idéia de que a organização despótica do trabalho não pode dar motivos a questionamentos. Em que se fundamenta para chegar à conclusão de que a consciência dos operários brasileiros não encontra condições propícias para sua emergência nas relações mesmas de produção — quando os próprios operários de baixa qualificação, entrevistados pelo autor, fazem críticas às suas condições de trabalho, mostram-se mais propensos a ações coletivas tipo greve e reclamam insistentemente por melhores salários? Mais ainda, por que as revoltas individuais e a rejeição da autoridade e da disciplina na fábrica são analisadas como "desajustamento à civilização urbano-industrial" e não como revolta contra o sistema capitalista de produção?(10)

Um dos principais elementos que sustenta a análise

---

8. Idem, ibidem, p. 90, grifos nossos.

9. Idem, ibidem, p. 188.

10. RODRIGUES, L.M., Conflito industrial e sindicalismo no Brasil, op. cit., p. 187.

de do autor dá origem a um outro mito; este, sem dúvida, bem mais amplo. Sintetiza-se na idéia de que, ao contrário dos países europeus, no Brasil, o trabalhador teria sido "despojado desde sempre". Ou seja, aqui, dadas das características do processo de industrialização - substitutiva de importações - os trabalhadores não teriam sido expropriados de seu saber quanto ao processo de trabalho. A idéia de que o operário brasileiro está "despojado desde sempre" fortalece a pressuposição do autor de que a alienação não será questionada, bem como a crença de que a aquisição de um emprego - ainda quando semi-qualificado - aparece ao operário como um meio de profissionalizar-se<sup>(11)</sup>. Em outras palavras, o taylorismo (enquanto prática de expropriação de um savoir-faire operário quanto ao processo produtivo) nas condições de processo de industrialização brasileira é analisado pelo autor como capaz de propiciar um saber e, portanto, não significou "descenso na escala de estratificação social", nem "rebaixamento das condições de vida" - o que impediria a "emergência de uma consciência anticapitalista"<sup>(12)</sup>.

Fica evidente, nesta abordagem, que os OS só podem lutar em relação à remuneração e seus conflitos em torno das "condições de trabalho" só podem ser vistos como forma de "desajustamento". Enfim, para o autor, o taylorismo aparece, nas condições típicas brasileiras, como fator de integração da

---

11. Idem, *ibidem*, p. 84.

12. RODRIGUES, L.M., Industrialização e atitudes operárias, *op. cit.*, p. 84.

classe operária, na medida que propicia e não expropria um so-  
veir-faire. Aposta-se, assim, que trabalhadores "despejados"  
desde sempre", não questionarão a organização despótica do pro-  
cesso de trabalho.

Sob ótica diversa, M. Hermínia T. de Almeida<sup>13</sup> localiza na emergência das "grandes empresas modernas", a partir da década de 50, a diferenciação crescente da camada trabalhadora em termos de qualificação, condições de trabalho e salários; esta inserção particular engendraria uma temática reivindicatória específica, bem como uma atividade sindical particular. A tendência presente nesta análise, segundo a argumentação de Humphrey<sup>(13)</sup>, é a da emergência, entre os operários da indústria automobilística, de uma aristocracia operária com interesses independentes dos demais, e que seriam defendidos por meios diferentes.

Na ausência da luta política aberta, as "determinações estruturais" (a "indústria moderna" e o significado que se lhes atribuem: maiores salários, profissionalização, maior estabilidade no emprego) ganharam, nessas análises, espaço relevante. Para L.M. Rodrigues, as condições particulares da emergência da "indústria moderna" foram imputadas como obstáculos a uma "consciência anti-capitalista"; para M.H. Tava -

---

13. HUMPHREY, John, op. cit.

res de Almeida, abre-se com elas a possibilidade de um sindicalismo combativo, porém circunscrito a conflitos específicos, que não colocam em xeque o sistema. Em uma e outra análise a consciência de produtor não emergiria.

Os pressupostos que sustentam essas análises, as "determinações estruturais" de que falávamos acima, foram contestadas no desenrolar mesmo dos conflitos.

E isso fica explícito nas reivindicações desses mesmos setores nos últimos anos. As "promoções internas" através de "aumentos diversificados e escalonados em curto espaço de tempo" - que para Leôncio permitiriam aos operários "reais progressos" e a "impressão de que estão em contínuo processo de elevação na hierarquia da empresa e que seus esforços são recompensados" (14) - passam a ser questionadas através da reivindicação de salário mínimo profissional que contesta essa hierarquia de postos artificialmente criada. Além disso, esses mesmos setores localizam nessa estratégia da empresa uma forma de dividir a classe e de aumentar a rotatividade e, em contrapartida, propõem um piso profissional e a redução das faixas salariais; as reivindicações de estabilidade no emprego e aumentos por produtividade passam a ser importantes alvos da luta política nos últimos anos, unificando-se a nível nacional como proposta. Ou seja, o que apa

---

14. RODRIGUES, L.M., Industrialização e atitudes operárias, op. cit., p. 102 e 103.

recia como temática específica, que emergia de condições características das "empresas modernas", torna-se bandeira política do conjunto do movimento operário/sindical<sup>(15)</sup>.

### 3. 2. A "nova classe operária": de "aristocracia" à "vanguarda"

A "nova classe operária" que emerge nos anos 50, fruto da reorganização do processo de trabalho capitalista<sup>(16)</sup>, transforma-se, numa outra vertente de análise, de "aristocracia operária" em vanguarda<sup>(17)</sup> do movimento operário e sindical.

À organização do processo de trabalho capitalista, sob perspectivas diversas das análises anteriores, cabe no-

---

15. No último item do presente trabalho, comentaremos as reivindicações dos operários metalúrgicos, a partir de congressos e das pautas de reivindicações nos últimos anos.

16. ROSA, Maria Inês, A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade, mimeografado, 1981

MATHIAS, Gilberto, "Acumulación de capital, proceso de trabajo e nuevas formas de luchas obreras en América Latina", mimeografado. O autor analisa as particularidades do processo de trabalho, das formas de dominação e de luta, nos países semi-industrializados da América Latina, que resultam da internacionalização de capital.

17. FREDERICO, Celso, op. cit.



vamente um importante papel na explicitação da consciência operária. Já não se aposta na capacidade de integração da classe trabalhadora via organização do processo de trabalho. Ao contrário, esta última, enquanto tal é alvo de questionamentos.

A luta operária questiona, assim, a estratégia do capital que busca, através da organização/reorganização do processo de trabalho, retirar o controle operário sobre o processo de produção. Esses questionamentos trazem consigo a percepção da contradição profunda que permeia a organização capitalista do processo de trabalho. São lutas que, ao se efetivarem, propõem a autonomia e a autodeterminação operária quanto ao processo de trabalho e prevam também, que, se a estratégia do capital se materializasse em práticas reais - para transformar o operário em "mere apêndice da máquina" - a irracionalidade das mesmas viria à tona. Ou seja, a organização capitalista do processo de trabalho é obrigada a conviver com um elemento que desde sempre buscou aniquilar: a iniciativa operária. O discurso do capital - que tentamos analisar no item anterior - não se efetiva completamente em práticas reais; a imensa teia de sujeições se opõe a resistência operária. E, desta prática operária emerge um discurso crítico à organização do processo de trabalho capitalista, questionando a racionalidade e eficácia que permeia suas propostas.

As recentes análises sobre a "nova classe o

perária" recuperam a luta clandestina contra a organização do processo de trabalho capitalista<sup>(18)</sup>. As lutas individuais dos peões contra as chefias e as várias formas de sabotagens fazem parte da resistência operária.

As práticas de sabotagens ao processo de produção se explicitam nos atos de "aumentar a rotação das máquinas para quebrá-las"; "no fazer as peças com defeitos", no ato de "desgastar as ferramentas"<sup>(19)</sup>; no "matar o tempo" que os operários chamam de "veação", usando para isso muita "malandragem" para "escapular" ao controle hierárquico<sup>(20)</sup>; nas ordens não cumpridas ou cumpridas incorretamente, no fazer o serviço "mal feito" ou "tocado para o pau" - como dizem - tornando inevitável o surgimento de defeitos no futuro<sup>(21)</sup>, etc. Como regra, às medidas que desagradam aos operários correspondem maiores ou menores ações predatórias<sup>(22)</sup>.

Motivam-lhes essas práticas os baixos salários, a oposição aos chefes, a resistência ao ritmo de trabalho, etc. O que importa ressaltar, no entanto, é que ao se colocarem contra a exploração, desenvolvem práticas, ainda quando individuais, que visam preservar a identidade operária, já que ao quebrar máquinas os operários se diferenciam dos objetos, mostram

---

18. Idem, ibidem.

19. Idem, ibidem, pp. 71 e 72.

20. RAINHO, Luis Flávio, op. cit., pp. 290 -294.

21. Idem, ibidem.

22. Idem, ibidem.

de que não aceitam o processo de reificação que visa transferir tudo em mercaderia. Trata-se, enfim, da expressão da revolta do trabalho vivo contra o trabalho morto <sup>(23)</sup>. Ao se defender da exploração, o operário é obrigado a reivindicar o direito de determinar ele mesmo seu ritmo de trabalho, de se recusar a ser tratado como coisa <sup>(24)</sup>.

Entendida a organização do processo de trabalho capitalista como processo de dominação e sujeição do produtor - e não como processo neutro, para o aumento da produtividade - a luta de resistência contra as formas de poder que o capital impõe tem necessariamente outra lógica, diferente da racionalidade meios/fins que, pelo menos como discurso, sustenta as práticas capitalistas. Daí o caráter múltiplo dessas lutas, não previsível, incapaz de ser totalmente institucionalizado e, passível de ser constantemente recriado.

Outra prática de sabotagem criada espontaneamente pelos operários e retomada, reelaborada e incentivada por algumas lideranças e oposições sindicais como prática coletiva, assume particular importância. Trata-se da operação tartaruga - e as diversas formas com que se expressa: operação zêlo que consiste na execução de trabalho seguindo à risca as normas estipuladas pela organização formal de trabalho;

---

23. FREDERICO, Celso, op. cit., p. 82.

24. CASTORIADIS, Cornelius, "Sur le contenu du socialisme, III: la lutte des ouvriers contre l'organisation de l'entreprise capitaliste" in L'expérience du mouvement ouvrier, 2, Paris, Union Générale d'Éditions, 1974.

a operação soluçõ (trabalho alternado, revezando com a operação tartaruga); operação acidente (trabalha-se vagaresamente alegando perigo inexistente)<sup>(25)</sup>.

Essa forma de resistência é fundamental porque pressupõe uma prática coletiva. E, nesse sentido, questiona um dos pressupostos que informa a organização formal do processo de trabalho que impõe o isolamento do produtor em seu poste de trabalho. Ou seja, a atomização que a organização do processo de trabalho se propõe a instituir não se efetiva na escala desejada. Justificada como "necessidade objetiva" do processo técnico - quando na verdade a individualização que o capital busca produzir é estratégia de dominação -, a atomização entra em contradição com a socialização do processo produtivo que impõe a interdependência das tarefas e, com ela, a possibilidade (real) de formação de grupos, à margem da organização formal, fundamental para a articulação da resistência operária:

..."Já na empresa a competição entre os operários é muito grande...Às vezes, a gente tá com o trabalho atrasado, as peças misturadas e que a gente tem que separar em caçambas... Tem peão que tem a coragem de misturar tudo e que a gente tá separando, só porque ele precisa da caçamba, virando as peças em cima da mesa. Isso é muito comum... Então nesse ponto existe uma desunião muito

---

25. FREDERICO, Celso, op. cit., p. 89

grande. Tem peão que quer aparecer para o chefe, puxar o saco... Agora com o pessoal que eu trabalho, o pessoal que tá sempre junto, vamos dizer na "nessa rodinha" a coisa é diferente... Na "nessa rodinha" existe espírito de colaboração, a gente se ajuda, troca favores, se preocupa um com o outro" (26).

É a formação desses grupos elementares de base, constituídos espontaneamente para enfrentar problemas comuns no processo de produção, que permite a resistência coletiva (27). Enquanto tais, os grupos elementares de base representam uma contestação à organização formal do processo de trabalho, que define a sua lógica a partir do indivíduo e busca, através dessa estratégia, deter o controle sobre a classe operária.

Sob um outro prisma, no entanto, essa forma de resistência evidencia sua importância: traz à tona a possibilidade de algum controle sobre o processo de trabalho. Ou seja, a expropriação total do processo de trabalho quanto ao savoir-faire operário, da qual o taylorismo buscava ser expressão, não se efetiva no grau desejado. Organizados em torno de problemas que afetam diretamente o processo de produção, os grupos elementares detêm conhecimentos que passam a ser utili-

---

26. Segundo depoimento de um operário da linha de montagem da Istron, indústria de autopeças da capital.

27. CASTORIADIS, Cornelius, "Sur le contenu du socialisme, III: La lutte des ouvriers contre l'organisation de l'entreprise capitaliste", op. cit.

zados no momento da resistência, para o controle do ritmo de trabalho. Fundamental para que a resistência operária se efetive, essa capacidade dos grupos informais deterem algum controle sobre o processo de produção evidencia outra questão: o capital, para se reproduzir, conta com a iniciativa operária<sup>(28)</sup>. A operação zêlo o comprova: uma vez seguidas, ao pé da letra, as normas estipuladas pela organização formal do processo de trabalho, a produtividade cai. Eis aqui questionada, através da resistência operária, a racionalidade da qual a organização do processo de trabalho capitalista afirma ser portadora!

---

28. A iniciativa e até a agressividade no processo de produção é proposta pelo capital como condição para que o operário tenha "oportunities de progresso" nas empresas. Em seu folheto de apresentação, a CATERPILLAR TRACTOR CO afirma que deseja que seus operários "sejam ativos e agressivos", nem serem hostis!

As "caixas de sugestões" presentes no espaço da produção tem também como objetivo canalizar a iniciativa operária em relação ao processo produtivo. Os operários, porém, se negam a colaborar com a direção da empresa porque as sugestões "podem modificar e prejudicar" o seu próprio trabalho ou o companheiro de serviço. As modificações no processo de produção são postas em prática à revelia da direção para facilitar o trabalho e mesmo para aumentar a produção, sem que a direção da empresa tenha conhecimento; isto porque "a gente quer ver a coisa modificada na hora" e "tendo certeza de que não vai prejudicar o companheiro de serviço"... "então, chega o mecânico... aí vou direto no mecânico e falo: se você fizesse essa modificação aqui vai funcionar melhor, e cara às vezes aceita"...

As modificações possíveis em relação ao processo de produção são sempre temidas, porque capazes de intensificar o trabalho. Nesse sentido, o operário se nega

(...continua)

A dinâmica que caracteriza essas lutas, que se desenvolvem espontaneamente contra a organização capitalista do processo de trabalho, nem sempre parece ser passível de ser retomada - com exceção, como vimos, da operação tartaruga - enquanto práticas coletivas. Aparentemente isso se deve à sua própria dinâmica: lutas individuais, imprevisíveis - explodindo em vários pontos do processo produtivo - caóticas, etc. As poucas explicações que tem vindo à tona, justificando a sua não reelaboração como práticas coletivas tem sido marcadas pela incompreensão de seu caráter - se fundamentam na sua inoportunidade no presente momento. Nesse sentido, Rainho argumenta que os operários recorrem a essas formas de luta porque são (ainda) incapazes de compreender a natureza da exploração de que são vítimas e os mecanismos do sistema capitalista que impõe a necessidade de atuação no plano coletivo<sup>(29)</sup>. Com isto, essas formas de luta - consideradas típicas dos primórdios da industrialização<sup>(30)</sup> - são minimizadas, negadas, muito embora persistam (espontaneamente) ao longo de todo processo de sujeição do produtor pelo capital. Outro tipo de ar-

---

(continuação...) a colaborar com a empresa e questionar... quem que deu essa idéia por exemplo de trabalhar um com 4 máquinas, quer dizer que prejudicaram os 4, agora de onde partiu isso não sei... é preciso trabalhar com ele pra ver como ele trabalha; aí é que tá o negócio, então pra Pirelli tá bom, ele tá tocando 4 máquinas, mas precisa ver como esse cristão sofre, né?... (Depoimento de um operário participante da greve da Pirelli (Santo André) em 1978, in arquivo do Centro de Memória Sindical).

29. RAINHO, Luis Flávio, op. cit., p. 289.

30. Idem, ibidem.

gumentação, que também minimiza essas formas de luta, insiste que incentivá-las representaria o "elogio ao vandalismo"<sup>(31)</sup>. Essas argumentações, ao estabelecerem uma trajetória de ação política para a classe operária, negam, entre outras coisas, e que a própria luta de classes vem entreabrindo como possibilidade a recusa de critérios de prioridade rigidamente estabelecidos para sua ação.

O que informa a possibilidade (ou não) de recuperação dessas lutas esclarece-se a partir da visão política que se tem de social e de sua transformação. A recuperação dessas lutas implica na percepção das mesmas em sua especificidade - luta contra a organização capitalista do processo de trabalho - e na oportunidade de se travar esse tipo de luta aqui e agora. Destes dois pontos dependem a possibilidade (ou não) de sua reelaboração como proposta coletiva.

Recentemente, no entanto, a "totalização" dessas formas de luta mostrou-se possível como proposta de práticas políticas coletivas.

Na greve dos metalúrgicos do ABC (1980), no dia em que se decidiu pela volta ao trabalho mas não pelo fim da luta, o folheto endereçado aos grevistas, intitulado "A guerra"

---

31. FREDERICO, Celso, op. cit., p. 83.



continua" afirmava que "atrás de cada máquina eles (governo e patrões) terão um trabalhador em guerra". A partir desta formulação eram lançadas as seguintes palavras de ordem:

- "voltar à fábrica não significa voltar a produzir";
- "toda a forma de boicote é válida";
- "Marcha lenta! Reduzir a produção! Nenhuma peça a mais! Quante menos melhor!
- "esculhambar a qualidade";
- "vamos arrancar a estabilidade na marra: companheiro demitido, máquinas paradas até a readmissão";
- "chefe puxa-saco e dedo-duro tem que aprender a respeitar o trabalhador. Cada um já sabe o que fazer".

Não nos interessa discutir aqui a oportunidade ou não do lançamento dessas palavras de ordem após 41 dias de greve<sup>(32)</sup>. O que nos parece importante ressaltar é o fato da própria liderança sindical recuperar a luta espontânea contra a organização do processo de trabalho - as práticas de sabotagens - no nível da categoria e, nesse sentido, legitimá-la co-

---

32. Quarenta e um dias de resistência e luta (uma análise da greve feita por quem dela participou), Edição da ABCD Sociedade Cultural e do Grupo de Educação Popular da URPLAN, PUC-SP, 1980. Nesta tentativa de "análise-depoimento" os grevistas chegam à conclusão de que o lançamento das "palavras de ordem" acima citadas não levou em conta a real cor relação de forças do momento.

na prática política coletiva. Rompendo a visão contratualista que marca a ação política sindical, as propostas acima buscam tornar permanente a luta operária no âmbito da produção. Nelas estão inscritas a possibilidade de luta quanto à quantidade ("Marcha lenta: Reduzir a produção:..."), quanto à qualidade ("esculhambar a qualidade") e em relação à estrutura de poder interna às fábricas ("chefe puxa-saco e dedo-duro"...). Endereçada ao operário individual ("atrás de cada máquina ... um trabalhador em guerra") atinge e conta para sua efetivação com os grupos informais, ao mesmo tempo em que exclui e propõe luta aos elementos (chefes) que "detém o poder". Estes não são homogeneizados. Ou seja, classificam-se os que devem ser excluídos (os puxa-sacos e dedo-duros). E, nesse sentido, ao desfazer a unidade, entreabre a possibilidade de construí-la. Enfim, reelabora-se a luta espontânea, imprevisível e "caótica", dando-lhe um sentido coletivo de resistência.

Contra esse tipo de prática política levantaram-se críticas. Hercules Correia<sup>(33)</sup>, membro do "coletivo" do PCB, entrincheirando-se atrás da "fala" de um operário qualificado, considerou anarquistas as propostas analisadas acima. E, particularmente, a proposta que se refere ao rebaixamento da qualidade do produto foi tida como "reacionária e burguesa". O que se nega, dentro desta visão, é a luta espon-

---

33. CORREIA, Hércules, O ABC de 1980, Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1980, pp. 60 e 61.

tânea contra a organização do processo de trabalho capitalista e, principalmente sua recuperação como prática coletiva. Só a luta "cientificamente dirigida" é permitida. E a "ciência" está a indicar que a democracia (burguesa) tornou-se valor universal<sup>(34)</sup> e não a democracia no âmbito da produção como parece pretender a "massa ignara".

---

34. COUTINHO, Carlos Néilson, A democracia como valor universal, São Paulo, Editora Ciências Humanas, 1980.

4. A produção de silêncio.

A dinâmica que configurou o movimento de maio/78 encontra a sua lógica nas práticas de resistência operária à organização do processo de trabalho capitalista. Tendo como reivindicações aumentos salariais, melhores condições de trabalho e, em muitos casos, o reconhecimento e estabilidade de órgãos de representação surgidos na luta, o movimento, enquanto praxia, foi obrigado a defrontar-se com a organização capitalista do processo de trabalho. Das práticas de sabotagem - principalmente a operação tartaruga - à greve uma série de práticas se fizeram presentes para criar a necessária comunicação horizontal (visando a articulação do movimento em cada fábrica) e dar conta do enfrentamento com as chefias. Em cada fábrica, a possibilidade de vitória do movimento esteve circunscrita ao controle desses elementos.

As formas de ação de maio de 78 não eram, no entanto, inéditas. A dinâmica desse movimento - com as particularidades que descrevemos acima - esteve presente no transcorrer de toda a década de 70, marcando o movimento operário. Maio de 78 representou sua emergência explícita no social e a sua especificidade residiu nas proporções assumidas pelo movimento<sup>(1)</sup>.

Constrangido pelas leis e práticas repressivas do regime político instaurado no pós-64 - principalmente no que tange à política salarial, ao FGTS e a política sindical -- o movimento operário inventou e reinventou formas próprias

---

1) Ver na página seguinte o gráfico referente à evolução do número de grevistas entre maio de 78 e janeiro de 79.

de ação e organização para dar vazão a seu descontentamento. Recrudesceram as lutas contra a organização capitalista do processo de trabalho<sup>(2)</sup>. Por diversas vezes a movimentação operária chegou a furar o cerco da censura, questionando o silêncio que as leis e medidas repressivas do regime afirmavam assegurar. Eclodindo à margem das práticas sindicais, essas lutas principiavam com a prática de operação tartaruga e muitas vezes chegavam à paralisação de alguns ou de todos os setores da in-

1.

Evolução do número de grevistas a nível nacional entre maio de 78 e janeiro de 79.

	Maio-setembro		Outubro/78	
	1978	%	-janeiro/79	%
	TOTAL		TOTAL	
Total Nacional	200	100	400	100
Operários	150	75	300	75
Estado de São Paulo	200	100	300	75
Metalúrgicos	150	75	300	75
Metalúrgicos do Estado de S. Paulo	150	75	300	75

Fonte:- ABRAMO, Laís, Relatório nº 3 encaminhado à FAPESP, referente ao movimento operário e sindical, na década de 70.

2. FREDERICO, Celso, op. cit.

dústria<sup>(3)</sup>. Esta dinâmica requer para se efetivar organização interna e algum controle sobre o processo de trabalho. A movimentação na Villares, indústria metalúrgica da capital, teve duração de uma semana, intercalando paralisação/volta ao trabalho - denominada operação gato selvagem sem que a direção

3. HUMPHREY, John, "Operários da indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista" in Estudos CEBRAP nº 23, Edições CEBRAP, Rio de Janeiro, Editora Vozes, 1979.

MOISÉS, José Álvaro, "Problemas atuais do movimento operário no Brasil", Revista de Cultura Contemporânea, S. Paulo, CEDEC, Ano I, nº 1.

"Movimento operário em ritmo de resistência" in Cadernos do CEAS 50, Salvador, julho/agosto de 1977. Nesse artigo aparece um quadro (reproduzido a seguir) que busca dar conta da movimentação operária entre 1973/1977. Os dados tem por suporte a imprensa. Trata-se, portanto, somente de parte da movimentação operária, já que a censura imposta aos jornais impedia a divulgação dos protestos dos trabalhadores.

<u>Ação</u>	<u>Motivo</u>	<u>Participantes</u>	<u>Lugar</u>
Greve total ou parcial	Contra atraso de pagamento de salário	Operários da Algodoeira Lautierro	S. Bernardo (SP)
" "	" "	Operários da SAURER	São Paulo
" "	" "	Operários da Gradiente Engenharia e Planificação	S. José dos Campos (SP)
" "	" "	Operários da Construtora Azteca	Belo Horizonte
" "	Por aumento de salários	Operários da Marco Polo	Caxias (RS)
" "	" "	Operários da Mercedes Benz	S. Bernardo (SP)
" "	" "	Operários da Volkswagen	S. Bernardo (SP)
" "	" "	Operários da SIAM-UTIL	São Paulo
" "	" "	Operários da Sefunge	" "
" "	" "	Operários da Matarazzo	Rio
" "	" "	Operários da Matarazzo	São Paulo
" "	" "	Atchef	Londrina (PR)
Greve de horas extras	" "	Operários da Villares	S. Caetano (SP)
" "	" "	" "	Sto. André (SP)

( continua... )

da empresa pudesse prever os momentos em que a paralisação ocorreria<sup>(4)</sup>.

É esta dinâmica que nos interessa analisar porque típicas das greves de maio/78. Muito embora as reivindicações dessas lutas incidissem sobre um questionamento de arrocho salarial, para a emergência de movimento e sua sustentação, desenvolveram -

(...continuação)

<u>Ação</u>	<u>Motivo</u>	<u>Participantes</u>	<u>Lugar</u>
Greve de horas extras	Per aumento de salários	Operários da Villares	Sto. Amaro (SP)
Operação tarta ruga	" "	Operários da Caterpillar	São Paulo
" "	" "	Operários da Metal Leve	" "
" "	" "	Operários da General Motors	S. José dos Campos (SP)
" "	" "	Operários da Sefunge	São Paulo
" "	" "	Operários da Villares	Sto. André, Sto Amaro, S. Caetano (SP)
" "	Contra a redução de salários	Estivadores	Paranáguá, Santos e Rio.
" "	Aumento de salário	Operários da Certel	São Paulo
" "	" "	Mineiros de carvão	Cresciúma (SC)
Paralisação de máquinas ou setores	" "	Operários da Chrysler	S. Bernardo (SP)
" "	" "	Operários da Mercedes Benz e Volkswagen	" "
" "	Contra desconto de salário	Operários da Arce-Flex	São Paulo
" "	Atraso de pagamento de salário	Operários da Saad	" "
" "	" "	Oper. da Perticampo	" "
Manifestações de protesto	Contra desemprego	Operários da Empério	Salvador
	Atraso de pagamento de salário	Operários da Sul-América Engenharia	Charqueada (RS)
Depredações	" "	Operários da Ponte Rio-Niterói	Rio
" "	" "	Operários da Saad	São Paulo

4. Segundo depoimento de um operário participante do "grupo de fábrica" e da greve de 73 na Indústria Villares S.A., metalúrgica da capital.



se práticas de resistência à organização do processo de trabalho. Principiavam com a operação tartaruga em alguns setores da empresa; em seguida, esta forma de luta se generalizava. Tal prática coletiva poderia, em um segundo momento, manter-se, ou desencadear um movimento de greve, ou de gato selvagem. O processo inicial - operação tartaruga, paradas relâmpagos - que dura às vezes semanas, é importante para "ganhar forças", "perder o medo", experimentar a correlação de forças, homogeneizar o movimento, etc. Só após a experimentação do controle operário sobre o processo de produção - quanto ao ritmo de trabalho, reação das chefias - parte-se para a luta aberta, desencadeando, por exemplo, a greve ou a operação gato selvagem por toda a fábrica<sup>(5)</sup>.

Para a emergência do movimento, os operários contavam com um "grupo de fábrica" - às vezes os elementos destes chegavam a ser eleitos - que se preparava e atuava nas negociações com a empresa. A repressão interna do capital fazia-se sentir extensivamente na tentativa de desmobilizar o movimento ... "quando foi na 3ª feira (a operação gato selvagem teve início na 6ª feira na Villares) foram chamados um por um na sala do mestre - toda a comissão e cada operário da fábrica. Na época a Villares tinha mais ou menos 2.500 operários." Cada mestre chamava os operários um por um e lhes dizia o se-

---

5. Os operários da Mercedes Benz (S. Bernardo) evidenciaram com clareza esta tática em maio de 78, já que ... "não dava para interromper bruscamente (o trabalho), pois senão a gente pedia ficar marcado. Então fizemos uma operação tartaruga que, aos poucos ia ficando cada vez mais lenta, até parar de vez com naturalidade", in Em Tempo nº 12, 22/28 de maio de 78 (grifos nossos).

guintos: que o nome dos integrantes da comissão já estava no SNI em Brasília; para pôr medo no pessoal diziam também que os operários não podiam fazer greve, porque era contra a lei; que a empresa não podia dar o aumento porque o governo não autorizava... Com isso 'eles' esperavam quebrar o movimento e o movimento acabou por se dividir mesmo. Tinha peão que ligava a máquina e, quando se liga a máquina, uma que seja, já não é a mesma coisa. O movimento prosseguia sem a mesma unidade. Depois de uma semana de paradas intercaladas de 1/2 hora cada uma, teve seção que parou só 10 minutos, outras só 20 minutos. Tentamos ainda voltar a parar nos outros dias, mas o movimento havia se quebrado<sup>(6)</sup>... A repressão do capital, após o desbaratamento do movimento, continua: dissolvendo a comissão que atuara nas negociações com a empresa (onde o sindicato foi simples intermediário) e, demitindo seus membros.

É esta dinâmica que marca o movimento operário nos anos 70 e que se explicita socialmente em maio de 78, trazendo à tona práticas operárias que se forjaram nesses anos, em que o conflito aberto era proibido por lei.

O movimento grevista eclode também no bojo da rearticulação do movimento sindical, através da luta pela "re

---

6. Depoimento de um operário participante do "grupo de fábrica" da Villares e da greve de 73 nessa indústria.

posição salarial", onde se questionou a política econômica do governo. Particularmente o sindicato dos metalúrgicos de S. Bernardo jogou um papel fundamental nessa luta ao denunciar o arrocho, a política sindical do regime e propor negociações diretas com os patrões. Na campanha salarial de 78, o sindicato de S. Bernardo, ao não propor índice salarial, pos a nu a impotência das organizações operárias frente ao regime, evidenciando que a luta contra o arrocho salarial e a política sindical do regime deveria, para se efetivar, buscar outros canais.

Muito embora a agitação que essas lutas propiciaram tenha sido fundamental, não explica a dinâmica particular das greves de maio/78. Esta dinâmica ferjou-se a partir de outro lugar: basicamente a partir das lutas operárias que, ainda que tenham como reivindicações explícitas aumentos salariais e/ou melhores condições de trabalho, são obrigadas a defrontarem-se com a organização capitalista do processo de trabalho e, nesse movimento, a questionam<sup>(7)</sup>. Neste questionamento, cabe principalmente às chefias o exercício do papel repressivo, tanto na vigilância e controle para evitar sua emergência, como em seu desbaratamento. E, aqui, não cabe uma "leitura inocente": as chefias e os operários ao se defrontarem por significam relações sociais de produção; ou, se se quiser, as chefias são "produto", ao mesmo tempo em que permitem a reprodução da organização capitalista do processo de trabalho. Per

---

7. Sintomático, nesse sentido, é que grande parte das fábricas pesquisadas neste trabalho tinham passado recentemente por lutas envolvendo alguns dos setores da empresa. O desencadeamento das greves esteve ligado também a algum descontentamento suplementar causado pela política da empresa, particularmente no que tange à política salarial.

sonificam a expropriação do savoir-faire operário, ao mesmo tempo em que são o fundamento do exercício do poder disciplinar.

Supomos, desde o início, que as greves de maio - e, particularmente as comissões de fábrica - foram uma reinvenção que se estruturou e se definiu a partir de práticas de resistência difusas existentes no interior das fábricas. Explicam-se a partir dos grupos informais - que, enquanto tais contestam a organização formal do processo de produção -, da possibilidade do exercício de algum controle do processo de trabalho e da resistência que os peões impõem às chefias em sua prática cotidiana, seja para escapular ao controle e vigilância - que as mesmas lhes impõem, seja na confrontação aberta. Esta redefinição de práticas difusas contou, porém, para sua efetivação, com a ação política de militantes operários, ligados às oposições sindicais, às pastorais operárias ou, muitas vezes, às direções sindicais. A ação política desses militantes <sup>mostrou-se</sup> fundamental na articulação, sustentação e direção do movimento em cada fábrica. Apesar disso, sua prática não pode ser vista autonomizada em relação ao movimento de resistência difusa e espontânea que lhe dá sustentação. Pela participação mais constante, troca de experiências com outros grupos operários, exercem papel fundamental quando "chamam à luta", redefinem prepostas, propõem formas organizativas, etc; colaram-se, porém, ao movimento real de resistência difusa. Isto explica em parte a possibilidade de sua emergência em vários momentos históricos. Nesse sentido, tanto as greves de maio quanto as formas organizativas que esse movimento engendrou - as comissões de fábrica - são uma proposta política da classe.

Esta estratégia de luta teve porém sérias impli -  
cações ao "localizar" para o capital a forma através da qual a re -  
sistência se materializou - as comissões de fábrica. Em um pri -  
meiro momento, o capital viu-se obrigado a conviver com essa for -  
ma de resistência, assegurando inclusive estabilidade a seus mem -  
bros. Quando a correlação de forças mudou, com o descenso relati -  
vo do movimento operário, o capital seguiu três estratégias vi -  
sando aniquilar a experiência operária: tentativa de cooptação " -  
dos membros da comissão, procurando fazer dela um meio eficaz de  
contenção do conflito; a destruição - através de demissões dos  
elementos que dela faziam parte; a "recuperação" da experiência  
para servir aos interesses do capital, através do "Sistema de Re -  
presentação dos Empregados da Volks".

4. 1. Componentes da luta: a ansiedade, a vontade e o medo

Os processos de paralisação e articulação interna do movimento em cada fábrica assumem particular importância na análise. Explicitam os ardis que tornaram possível a estratégia da recusa operária e, nesse sentido, recuperam a dimensão conflituosa que se instaurou no movimento mesmo.

Estes ardis põem a nu o desafio que a luta interna na fábrica, para se efetivar, é obrigada a enfrentar. Questionam a atomização e o isolamento do produtor em seu posto de trabalho, que a organização do processo de trabalho capitalista - particularmente as leis internas da fábrica, através dos seus regulamentos - busca preservar, e, nesse movimento, desafiam e resistem à vigilância e controle exercidos pela hierarquia do capital.

Implícito neste combate, um elemento torna-se revelador; para o desencadeamento do conflito, a própria racionalidade que o capital imprime ao processo de produção é levada em conta. Se se quiser, há uma apropriação coletiva pelos operários dessa racionalidade que se exprime através da fragmentação do tempo e do trabalho, da disposição particular do espaço, das técnicas de comando do capital (particularmente quanto a seu sistema de sinalização), da dinâmica dos mecanismos repressivos, etc. É este saber coletivo que se torna elemento fundamental para o desencadeamento e sustentação da luta.

////////////////////

"Foi uma coisa esquisita como aconteceu. Ninguém acreditava, porque os setores na empresa são muito isolados uns dos outros. Os contatos são muito difíceis, as pessoas trabalham muito longe umas das outras. O único contato da gente é na hora do cafezinho. Com a centralização do posto de café, ficou mais difícil ainda o contato com o resto dos companheiros. O operário para tomar café tem que dar um pau desgraçado, porque ele não pode desligar a máquina. Então o contato fica mais difícil porque o cara tem que voltar logo para sua atividade. Na hora da refeição que todo mundo podia se encontrar, não dá. O tempo é muito curto e o pessoal não senta todo mundo junto" (8).

A perplexidade presente no depoimento explica-se: organizados para produzir, milhares de trabalhadores reunidos em um mesmo espaço não devem entrar em contato; estrategicamente isolados uns dos outros, trabalham sob um ritmo imposto mecanicamente. O tempo é esmiuçado e deve ser todo ele útil. A perplexidade do grevista leva à questão: de que forma o espaço da fábrica, organizado para arrancar do trabalhador o máximo de produção e impedir quaisquer contatos, transformou-se em espaço de resistência e luta?

---

8. Depoimento de um operário participante da greve de 78 na Pirelli (Santo André), in arquivo do Centro de Memória Sindical

A comunicação horizontal para a articulação e sustentação do movimento grevista foi intensamente buscada. Variaram as formas que, no geral, se utilizaram da organização operária difusa no interior da fábrica e do comportamento tido como habitual entre os operários:

..."no momento de passar os 'mesquiti -  
nhes' (panfletos com alguma indicação para o encaminhamento da greve) a gente enfiava a mão no bolso e enfiava o panfleto no meio dos dedos e no momento em que cumprimentava os companheiros, deixava o panfleto dentro das mãos deles, sem que ninguém visse essa ação; aliás foi muito importante, porque nesse dia houve muitos cumprimentos dentro da Brown<sup>(9)</sup>.

Em maior ou menor grau houve em todas as fábricas um processo de preparação da greve que contou com um know-how que vinha se acumulando na luta contra a opressão. Os "recortes de jornais" com notícias da greve, para o necessário "aquecimento ideológico" ganharam os espaços possíveis (principalmente os banheiros) para a comunicação entre os operários. Os jornais-murais nos banheiros (lugar em que a vigilância é menor, mas não inexistente) já tem tradição no movimento operário — o que não deixa de simbolizar a opressão, já que nem um quadro de avisos do sindicato é permitido. Ganharam importân-

---

9. Segundo depoimento de um operário membro da oposição sindical metalúrgica de Osasco e participante da greve na Brown Beveri, in arquivo do Jornal Movimento.



cia nos idos de 70 (quando os militantes tinham o cuidado de trazer recortes de jornais e não xerox, pois este último denotaria organização) para denunciar as condições de vida e de exploração a que a classe operária estava subjugada, intensificando-se quando surgiram as greves de 78. Todos os dias renovavam-se, com a abrangência do movimento.

O banheiro tornou-se também o lugar privilegiado para o "balanço do movimento". A comissão de fábrica da Barbará (indústria metalúrgica da capital) reunia-se de hora em hora no banheiro (durante toda a duração da greve) para acompanhar todos os lances do movimento, as tentativas de repressão, etc.<sup>(10)</sup>

A percepção pelos operários da disposição do espaço como técnica suplementar de controle e vigilância vem, assim, à tona na preparação do movimento grevista. As brechas são mínimas e é através delas que se arquiteta a paralisação.

A organização difusa no interior da fábrica encarrega-se de propiciar "canais" para a comunicação horizontal; há sempre algumas "pontas" organizadas em setores estratégicos que se encarregam de espalhar as notícias. Ou ainda, os operários que exercem uma função com alguma mobilidade (motoristas e de empilhadeiras, inspetores de qualidade, operários ligados à manutenção) encarregam-se dos necessários "toques". É a hora e a vez de as notícias chegarem de "boca em boca", de bochicho

---

10. Depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Barbará (Companhia Metalúrgica Barbará), capital, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

frequente "pra não deixar esfriar".

Nas fábricas em que a organização operária era maior, a greve era antecipadamente preparada com a formação ou nova estruturação dos "grupos de fábrica"— lugar privilegiado em que se materializa a comunicação horizontal. Nestes, se propunha o dia da paralisação, reforçavam-se as "pontas" em setores estratégicos, elegia-se uma comissão que se encarregava dos "toques" finais do movimento. Nas fábricas em que a organização era menor, deixavam-se bilhetes nas máquinas, nos bancos dos ônibus da empresa, nos vestiários "para avisar o pessoal da noite" e vice-versa a respeito do andamento do movimento.

A busca da comunicação horizontal para a articulação e deflagração do movimento em cada fábrica era essencial para evitar que o projeto de paralisação fosse "descebertado" pela direção das empresas. Buscava-se, assim, ocultar sua articulação, inclusive das chefias — com exceção das "pontas firmes" na expressão dos operários. O elemento surpresa era fundamental, posto que seria um aliado que sustaria, ainda que momentaneamente, a repressão: "...O supervisor da seção levou o maior susto, porque a gerência estava esperando a parada da ferramentaria, mas nunca da produção. O pessoal mesmo assim foi bastante pressionado, mas aguentou firme que só vende" (11).

---

11. Depoimento de um operário participante da greve na Constanta Eletrotécnica S. A. (Santo André), in arquivo do Centro de Memória Sindical.

A exclusão das chefias na preparação do movimento revela que a organização fabril é repensada no momento da resistência. Com isto tenta-se evitar que a hierarquia do capital lance mão dos mecanismos repressivos de que dispõe para impedir a emergência do conflito, particularmente através dos Regulamentos Internos.

Mesmo desconhecendo a articulação da greve, com o alastramento do movimento para diversas bases territoriais e categorias, a direção das empresas e as chefias redobravam o controle, tentando evitar o contato e a organização operária. "... Os 'homens' (as chefias) não perguntava nada para a gente, só ficava de olho, manjando. Às vezes tinha dois ou três conversando, a segurança chegava e mandava dispersar; mas não falavam nada, só olhava" (12).

O momento em que a greve deveria iniciar-se era cuidadosamente planejado. A experiência indicava aos militantes que a "greve deveria começar parada". Ou seja, quando as máquinas estivessem desligadas, após o café ou almoço. O processo de trabalho deveria ser rompido em um momento preciso e de forma coletiva. Isto porque os movimentos isolados de paralisação tendem a ser esmagados em função mesmo do caráter fragmentado e cumulativo do tempo e do trabalho. Com esta estratégia, visava-se desfavorecer a repressão interna, que certamente atingiria o pri -

---

12. Depoimento de um operário integrante do "grupo de fábrica" da Brown Boveri, in arquivo do Jornal Movimento.

meiro (ou os primeiros) que ousassem desligar as máquinas. Ao contrário, se o movimento tivesse início "com as máquinas paradas" invertia-se a correlação de forças quanto à possibilidade de controle sobre o movimento, favorecendo os operários. Para tanto, as próprias técnicas de comando do capital eram utilizadas pelos grevistas. O  sinal (através de sirenes), para o início ou troca de turnos de trabalho, era resgatado pelos grevistas para dar início à paralisação. A repressão interna, diante deste ardid, deveria recorrer a outras estratégias; já não poderia "localizar" facilmente os "cabeças" do movimento; e os possíveis fura-greves teriam sua ação cortada, já que teriam receio de ligar as máquinas e se o fizessem "haveria repressão coletiva (dos grevistas) por cima do cara"<sup>(13)</sup>.

O movimento deveria também ter em conta os setores estratégicos de cada empresa. O "coração da fábrica" inscreve-se na lógica da organização formal do processo de trabalho. Por vários motivos - tipo de produção, maquinário utilizado, etc -- é o setor determinante da fábrica.

Em algumas empresas, o peso maior no processo produtivo é a calderaria, em outras a usinagem, a ferramentaria, a linha de montagem, etc. É este setor estratégico que, uma vez paralisado, permite a paralisação dos demais. Se os militantes ope

---

13. Depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Companhia Metalúrgica Barbará, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

rários estavam atentos para essa questão, intensificando os contatos com os operários desses setores, o capital também intensificava, nesses setores, a vigilância e o controle, buscando impedir a comunicação. Na Schuller, a calderaria, setor fundamental da empresa, no primeiro dia de greve, não conseguiu arrastar os demais setores, ficando totalmente isolada, policiada e sem contatos<sup>(14)</sup>. O mesmo ocorreu com o setor de ferramentaria da Volks<sup>(15)</sup>. Na Bom Bril, o capital não teve dúvidas em isolar o setor estratégico da empresa com a ajuda da polícia. Após dois dias de greve, a seção de lâ de aço paralisa suas atividades. Considerada pelos grevistas como a seção mais importante, a direção da empresa não hesitou em chamar a polícia. "Dotaram um camburão dentro da seção" e os policiais "passavam de máquina em máquina dizendo que quem não quisesse trabalhar podia ir para casa". Frente à intimidação, os operários da seção voltam ao trabalho, o que, em seguida, se generaliza para as demais seções, colocando fim ao movimento paredista<sup>(16)</sup>.

Para o desencadeamento do conflito, era também levado em conta pelos operários a forma particular de organização do processo de trabalho em cada setor.

Trabalhadores que executam tarefas menos

---

14. De acordo com depoimento de um operário participante da greve em 78 na Prensas Schuller (S. Bernardo do Campo).

15. Segundo depoimento de um operário participante da greve em 78, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

16. Em Tempo, nº 17, 26.6 a 2.7.78

qualificadas se concentram em setores produtivos onde se constata um grau relativamente elevado de mecanização e especialização das equipes empregadas. Estando mais submetidos ao funcionamento das máquinas, que fixam o ritmo de trabalho e o conteúdo de suas atividades, esses trabalhadores permanecem a maior parte do tempo imobilizados em seus postos de trabalho. Executando tarefas simples, repêtitivas e parceladas ao extremo, o conjunto desses operários são objeto de um controle mais estrito e de uma exploração mais intensa por parte das direções<sup>(17)</sup>.

Já para os trabalhadores qualificados, que se dedicam, por exemplo, à impressão e fabricação de peças, os mecanismos de dominação empregados são diversos. Neste caso, a valorização do capital depende não só da velocidade de realização das operações produtivas, mas também da qualidade e precisão das peças fabricadas. Maior responsabilidade e iniciativa estão reservados a esses operários para a execução de tarefas que lhes são confiadas. Os mecanismos de controle são, nesses setores produtivos, mais flexíveis: a vigilância, apesar de contínua, é relativamente distante, posto que exercida pelos serviços de segurança interna da empresa que não possuem nenhuma autoridade sobre o processo técnico de trabalho; a direção das empresas busca também, de várias formas, a integração desses trabalhadores,<sup>(18)</sup> etc .

---

17. MATHIAS, Gilberto, "Acumulación de capital, proceso de trabajo e nuevas formas de luchas obreras en América Latina", op. cit.

18. Idem, ibidem

É a diferenciação dessas técnicas de exploração/ dominação - se se quiser, a organização mesma do processo de trabalho dos diversos setores de produção - que explica os diferentes processos de resistência dos operários qualificados e não-qualificados, bem como a disponibilidade que possuem para o desencadeamento do conflito e para sua sustentação. Nesse sentido, a linha de montagem, com poucas exceções, era sempre a última a parar, já que "para cada grupo de trabalhador tem um feitor, um líder, um volante. Dificilmente você consegue uma mobilização neste setor. Só param quando a firma inteira está parada"<sup>(19)</sup>. Quando a organização do processo de trabalho não é levada em conta, nos estudos sobre a classe operária, o "corte" entre os que são capazes de mobilizar-se para a luta e os que não o são passa pelo nível da qualificação profissional, do acesso à escolaridade, à informação, etc., numa supervalorização da cultura burguesa como capaz de propiciar a consciência crítica<sup>(20)</sup>. Nesse sentido, existe um estereótipo de que as greves de maio foram fruto dos setores qualificados, principalmente os ferramenteiros. Na verdade, para se compreender o papel que esses setores desempenharam - que, diga-se de passagem, não foi homogêneo - é, preciso levar em conta: 1. sua importância como setor estratégico na empresa e a organização do processo de trabalho particular desse setor, conforme tentamos delinear acima, principalmente quanto ao papel das chefias, etc. 2. o papel do sindicato na sua organização (no início dos anos 70 os ditos setores qualificados foram a base de sustentação do sin-

---

19. Depoimento de um operário participante da greve de 78 na Ford in arquivo do Centro de Memória Sindical.

20. RODRIGUES, L.M., Industrialização e atitudes operárias, op. cit.

dicato de S. Bernardo)<sup>(21)</sup>. 3. para que tipo de luta esses setores se mobilizam. Essas três questões nos permitem apreciar melhor o papel que os setores qualificados detiveram nas greves de maio no ABC. Na base territorial de S. Paulo, a predominância desses setores na desencadeamento da luta da luta não se verificou, entre outras razões, porque na capital os metalúrgicos contaram com maior organização simbolizada pelas comissões de fábrica.

Quanto a última questão que levantamos ("para que tipo de luta os setores qualificados se mobilizam"), vale a pena comentar dois movimentos de paralisação, ocorridos em S. Bernardo, no bojo das greves de maio/78. Esses dois movimentos foram liderados por operários sem nenhuma qualificação e seus alvos e críticas mostram o conteúdo novo da luta operária: em novembro de 78, operários da Carfriz (em S. Bernardo) param o trabalho reivindicando 50% de aumento e a "extinção do cartão de controle da produção" que verificava a "Eficiência Individual Diária", através da qual buscava-se a intensificação do trabalho dia após dia. A greve teve início com quase 1000 operários da empresa; 200 operários levaram-na porém até o fim, durante mais de cinco dias. Estes últimos, não-

21. FREDERICO, Celso, op. cit.

Nos últimos anos percebe-se uma mudança sensível na base do sindicato dos metalúrgicos de S. Bernardo. Outros setores, além dos qualificados são englobados em sua proposta política de atuação. Críticas que interessam particularmente aos setores não-qualificados - principalmente no que tange aos Regula-mentos internos de fábrica e à organização do processo de trabalho - se fizeram cada vez mais presentes. As chefias, que exercem papel fundamental na organização do trabalho de setores não-qualificados, como, por exemplo, nas linhas de montagem, passam a ser alvo de críticas e o controle do exercício de suas atribuições é proposto através da reivindicação de "controle das chefias".



qualificados, foram todos dispensados<sup>(22)</sup>. Na Volkswagen, 25 operários da linha de montagem foram despedidos porque participaram de um protesto contra o MTM (Movimento- Tempo - Minuto), cujo objetivo é reduzir o número de operários nas linhas de montagem sem prejuízo da produção, ou seja, através da intensificação do trabalho<sup>(23)</sup>.

O conteúdo dessas lutas questiona diretamente a organização capitalista do processo de trabalho que impõem um ritmo de trabalho coercitivo. Com a mudança do conteúdo das lutas, mudam-se os protagonistas: na sua liderança estão os operários não-qualificados.

---

22. Tribuna Metalúrgica, nº 49, novembro de 78.

23. Idem.

"A gente não sabia quem iria aderir": isto, sem dúvida, era um elemento que gerava ansiedade. Por mais preparado que estivesse o movimento - e, quando isto ocorria, ora porque se tinha pelo menos um elemento de cada seção comparecendo às reuniões e articulando a greve - no momento de seu desencadeamento podia falhar. E as causas para tanto podiam ser várias: a repressão interna (é geral a idéia de que é mais difícil fazer a greve dentro da fábrica); a inexperiência (poucos tinham participado anteriormente de um movimento grevista o praticamente ninguém tinha organizado uma greve); a repressão extra-fábrica (principalmente para os operários de Osasco esta não era uma possibilidade remota), etc.

A ansiedade acompanhou, portanto, os "organizadores" da greve em todos os momentos desta. Suas certezas eram restritas:

"...A gente não sabia que todos fossem aderir. O que a gente sabia é que tinha muita gente que iria aderir e que o grosso da firma, os profissionais mais... os postos chave da produção iriam aderir. Ninguém falava que não topava. O pessoal com quem a gente discutia falava "tem que parar". A gente discutia em cima de salários, equiparação salarial.

Quando foi o dia da parada (19 de junho), depois do almoço, a gente falava "tem que parar mesmo". Falava firme mesmo. Nas seções que a gente tinha gente firme, medimos se estava tudo OK" (24).

---

24. Depoimento de um operário participante da greve na Brown-Boveri, Osasco, in arquivo do Jornal Movimento.

O que se buscava era "produzir o silêncio" das máquinas. Uma única em funcionamento destruiria a unidade do movimento. Paratanto, os "organizadores" da paralisação contavam com o descontentamento dos operários quanto aos salários e às "condições de trabalho", alguma organização e a prática restrita de resistência difusa à organização do processo de trabalho. Era preciso, no entanto, e para cada caso "forjar a vontade" que produzisse o silêncio. As artimanhas foram muitas. Em todas elas, porém, percebe-se que a resistência à lógica e à racionalidade do capital só poderia ser buscada entre os próprios operários. Se estes introjetam o poder, permitindo a eficácia daquilo que Foucault chama de "encaixamento espacial das vigilâncias hierarquizadas"<sup>(25)</sup> através do jogo do olhar que instaura o controle, a apropriação desse mecanismo e a conseqüente inversão da lógica do controle através do olhar, se tornou elo de solidariedade e força entre os grevistas:

... "Um problema que a gente enfrentou era o sistema nervoso... Pesava muito o fato de ser em Osasco, em uma indústria multinacional, a empresa é muito rígida, tem uma grande disciplina lá dentro. A gente ficava então com medo que a empresa pudesse golpear a gente. Então a gente ficava muito tenso, nervoso... O negócio era esquecer o nervoso... Tinha gente que tinha passado por greves. Mas não tinha ninguém que tivesse ajudado a organizar a greve. Foi uma experiência nova para todos. Na hora do café, servido na em

---

25. FOUCAULT, Michel, op, cit.

presa, bolamos o seguinte: quando a gente sentar fica um bloco em uma parede e um bloco na outra parede, dividindo o pessoal assim... Quem tivesse numa parede, olha va o pessoal que estava na outra parede.' Portanto, evitava os fura-greves e um se sentia seguro no outro. Quando a sirene a pitou 3h10' ficava um olhando para o outro, ninguém se mexeu... e ficou aquele silêncio" (26).

O olhar que busca a solidariedade foi também fundamental para conter a repressão interna do capital, invertendo uma vez mais a lógica do poder disciplinar:

... "Quando as meninas entraram (mais ou menos umas seiscentas) às 7 horas, foi uma verdadeira repressão. Toda a direção da fábrica desceu: chefes, encarregados imediatos. Chegaram a pegar na mão delas para que voltassem a trabalhar... Foi quando tomamos a iniciativa, saímos da nossa seção que já estava paralisada e fizemos uma "parede" de três companheiros, cruzamos os braços e ficamos olhando para as meninas... Uma senhora de idade olhava diretamente para nós. E o pessoal naquela confusão: trabalha, não trabalha. Aí o pessoal da seção de baquelites se emocionou e começou a sair da seção em massa. Quando olhei para trás tinha um corredor de operários em volta de nós três. Na seção de baquelites parecia que não tinha mais ninguém. Nesse instante a volha deu um sinal para as meninas, elas sentaram e cruzaram os braços. Assim, começou a paralisação" (27).

---

26. Depoimento de um operário participante da greve na Brown- Boveri, Osasco, in arquivo do Jornal Movimento.

27. Depoimento de um operário participante da comissão de fábrica da Siemens, indústria metalúrgica da capital.

Um outro componente da luta era o medo. Específico dessa situação, encontra sua lógica na organização mesmo do processo de trabalho. O que produz o medo é a "educação dos operários" (a introjeção do poder disciplinar) frente à hierarquia do capital. A "quebra do medo" era, portanto, condição para a vitória do movimento. E, para tanto, uma vez mais intervinha a organização difusa dos trabalhadores na sustentação de práticas de resistência. Entre estas: o enfrentamento do olhar da hierarquia pelo operário individual; o agrupamento de operários para enfrentar a hierarquia; o afastar-se do olhar que disciplina:

... "Quando todo mundo parou, começamos a fazer rodinhas nas seções. Aí o chefe começou a passear pelos corredores das seções. Não perguntava nada. Só chegava, olhava... Dava uma sensação ruim, porque a educação que a gente tem é de ver o chefe e começar a trabalhar. A gente chegava e falava para os companheiros 'a sensação é ruim mesmo, mas daqui a uns 15 ou 20 minutos você vai se acostumando a ficar parado na frente do chefe, por isso gente firme'. A gente tinha um esquema montado para circular as questões. E era interessante porque rapidamente a firma toda ficava sabendo. Outra coisa também interessante foi que a gente pediu para os companheiros - para diminuir a tensão - para andar. 'Quando você vê o chefe, fã lavamos, sai de perto'. Aí... essa idéia de andar pegou dentro da empresa e o que se via era trabalhador que nem formiga, cada um correndo uma área de 20m., ia lá vinha cá, ia no banheiro e voltava, saia

lá fora voltava e tal, todo mundo se mexendo, todo mundo andando mas ninguém produzindo e de repente essa idéia foi pegando na 'fábrica toda'(28).

As táticas de enfrentamento variaram de acordo com a organização do processo de trabalho. Em empresas de pequeno porte, o comando, a coordenação desse processo está a cargo do próprio empresário<sup>(29)</sup>. É este último que deve ser enfrentado e, para tanto, forjam-se meios particulares no momento do conflito:

..."A questão de ficar todo mundo parado no pátio da fábrica foi uma cópia de outra fábrica. A idéia foi deles e nós achamos melhor fazer assim também, porque aí o 'home' pegava a massa. Caso contrário, 'ele' chegava numa máquina, o cara tava parado, 'ele' falava com o peão e fazia o nego trabalhar; chegava no outro era a mesma coisa, porque o pessoal tem medo do 'home'.

Tem outro detalhe, quando o patrão, o dono não fica na empresa é mais fácil... porque o encarregado, o diretor também são empregados, eles podem querer apaziguar mas você sabe que eles não são o dono, então o pessoal tem menos medo... Mas 'ele' não. 'Ele' dá ordens. 'Ele' é o dono, aquilo lá é dele. Quando é uma fábrica grande funciona parar no 'pé da máquina', agora quando é o próprio dono que comanda, então o enfrentamento tem que ser fora da fábrica, no pátio"(30).

- 
28. Depoimento de um operário participante da greve em 78, na Brown Boveri, in arquivo do Jornal Movimento.
29. FLEURY, A. C. Correia, Organização do trabalho industrial, op. cit.
30. Depoimento de um operário integrante do "grupo de fábrica" de uma pequena empresa metalúrgica da capital, in arquivo do Jornal Movimento.

Nesse tipo de luta, a organização do processo de trabalho é um elemento sempre considerado, seja porque através da resistência difusa a essa organização se inventam os ardis que permitem a recusa operária ao trabalho, seja porque os operários ao resistirem a se transformar em "mero apêndice da máquina", de têm algum controle sobre aquele processo e, através desse conhecimento barram as investidas repressivas do capital:

... "No 30 dia de greve, às 7 horas da manhã, você escutava a calderaria a todo vapor. Aí nós ficamos ouvindo o pessoal da comissão quis entrar para ver se eles estavam trabalhando. Fomos barrados pela direção da empresa. Era a segurança que dizia que a gente não podia entrar. Foi assim que a gente percebeu que não tinha ritmo na calderaria. Um companheiro mais velho falou: "Companheiros! Não tem ritmo de pancada no caldeirão, caldeirão não bate assim, avisa o pessoal". E saiu gritando: "Caldeirão não bate assim, caldeirão não bate assim"...

A direção da empresa é que tinha colocado para funcionar a calderaria. Só que os donos não sabiam o ritmo de trabalho" (31).

Deflagrado o movimento grevista em cada fábrica, a repressão do capital e a resistência operária passaram a coexistir frente a frente; da correlação de forças que aí se estabeleceu dependeu a derrota ou vitória do movimento.

---

31. Segundo depoimento de um operário participante da comissão de fábrica da Siemens S.A., indústria metalúrgica da capital, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

#### 4. 2. A redefinição do espaço e do tempo no momento do conflito

O aprofundamento do conflito em cada fábrica coe xiste com os laços de unidade que vão se forjando entre os operá rios. Ou seja, a comunicação horizontal difusa no início aprofun da-se e, nesse movimento, recriam-se um tempo e um espaço parti- cularés<sup>(32)</sup>. As assembléias de fábrica - que percorrem de ponta a ponta o movimento grevista - configuram uma das dimensões do apro fundamento da comunicação horizontal. Nas fábricas em que a orga- nização operária era maior - materializada nas comissões de fá - brica - as chefias, bem como a direção das empresas, eram excluí das dessas assembléias<sup>(33)</sup>. Excluídas também estiveram das elei- ções que tiraram os representantes dessas comissões. Conforme um dos depoimentos, essas eleições se fizeram "sem nenhum chefe pre sente e com a fábrica nas nossas mãos<sup>(34)</sup>". É esta unidade que se forja na luta que permite um maior "controle" dos operários sobre o movimento, para resistir à pressão da hierarquia do capital, para impedir a ação dos fura-greves, para conquistar setores ope rários da empresa que, por motivos vários, resistem em aderir ao movimento. A "caminhada" dos grevistas pelas ruas internas da fá

---

32. O aprofundamento da comunicação horizontal após o desencadea- mento da greve está diretamente ligado à organização operária de cada fábrica. Onde tal organização era difusa, a comunica- ção entre os grevistas foi praticamente cortada. Como afirma uma das entrevistas: "impedidos de se deslocarem, de se fala- rem, apelaram para os gestos, assobios e sinais, lembrando in- dios". Segundo depoimento de um operário grevista da Pirelli<sup>1</sup> (Santo André), in arquivo do Centro de Memória Sindical.



brica (Caterpillar), a fim de conseguir que os últimos operários deixassem o trabalho, conquistando, inclusive, o setor burocrático da empresa para o movimento<sup>(35)</sup>; ou os "piquetes internos"<sup>(36)</sup> com o mesmo objetivo, são exemplos da possibilidade do "controle" que os operários detêm nesse tipo particular de greve.

O discurso da ação nos permite assim entrever que o momento do conflito traz consigo a redefinição do espaço e do tempo. Estes deixam de existir como técnicas (inerentes à organização do processo de trabalho) de controle e coerção. O depoimento analisado acima dá essa idéia quando afirma que "os trabalhadores como formigas" iam e vinham dentro da fábrica e que "todo mundo se mexia, todo mundo andava, mas ninguém produzia". Esta idéia também está presente no depoimento que afirma que a "fábrica estava nas nossas mãos". A "caminhada" dos grevistas da Caterpillar é a expressão dessa redefinição. O espaço desorganiza-se como técnica de esquadrinhamento e vigilância; o tempo deixa de pertencer ao capital, já não se restringe ao controle ininterrupto da produção e, portanto, do produtor:

- 
33. Segundo depoimento de um operário participante da comissão de fábrica da Massey Ferguson.
34. Segundo depoimento de um operário que integrou a comissão de fábrica da Caterpillar.
35. Jornal Movimento, nº 155, 19.6.78
36. Segundo depoimento de um dos operários que integrou a comissão de fábrica da MWM Motores Diesel, na greve de 80.

... "Estava aquela tensão nervosa, aquele ambiente de expectativa, mas na medida que o pessoal viu que todo mundo acatou o negócio (ninguém ligou as máquinas, ninguém furou a greve) aquela fase de tensão foi passando, então o pessoal começou a se comunicar e daí para diante virou aquela festa: começaram a jogar dominó, ler jornal, dormir ao pé da máquina" (37).

A organização do processo de trabalho já não tem a eficácia na sujeição do produtor quando uma de suas principais bases de sustentação - as chefias - está excluída do jogo de resistência operária e passa a ser, em uma curiosa inversão das regras do jogo, objeto de controle e vigilância:

... "O operário percebe a sua força na greve: quando um chefe quis pressionar um companheiro para que ligasse a máquina, mais de 1000 caras rodearam o chefe e ele teve que dar no pé" (38).

Rompe-se, com esta redefinição, a eficácia das leis internas do capital - os regulamentos internos de fábrica. Doravante, os operários escolhem à vontade qual a maneira melhor para

---

37. Segundo depoimento de um operário participante da comissão de fábrica da MWM, indústria metalúrgica da capital.

38. Jornal Movimento, nº 159, 17.7.78, depoimento de um operário sobre a greve da Caterpillar.

sentar-se, como tratar companheiros e chefias, por onde entrar, por onde sair, o tempo que consideram normal para suas necessidades fisiológicas, etc. Ainda que por um brvo espaço de tempo, parte da estrutura de poder do capital desagrega-se; seu domínio, momentaneamente, ofusca-se<sup>(39)</sup>.

-----

39. ... "Que alegria, entrar na fábrica com a autorização sorridente de um operário que vigiava a porta... Alegria de ouvir em vez do barulho impiedoso das máquinas, símbolo tão patente da necessidade dura que nos dobrava, música, cantos e risos. Passeando entre essas máquinas às quais durante tantas e tantas horas foi dado o melhor da substância vital; e elas se calam, não cortam mais dedos, não fazem mais mal. Alegria de passar de cabeça alta diante dos chefes. Deixamos por fim, de ter que lutar a cada instante para conservar a dignidade aos próprios olhos, contra uma tendência quase invencível de se submeter de corpo e alma. Alegria de ver os chefes tornando-se familiares, por força, apertando mãos, renunciando completamente a dar ordens. Alegria de os ver esperar a sua vez, docilmente, para apanhar o cartão de saída que o comitê de greve consente em lhes dar. Alegria de dizer o que está no coração para todo mundo, chefes e colegas, nesses lugares onde dois operários podiam trabalhar meses seguidos, lado a lado, sem que nenhum dos dois soubesse o que o vizinho pensava. ... Finalmente, pela primeira vez, e para sempre, haverá em torno destas máquinas pesadas outras lembranças flutuando, e não só as do silêncio, da opressão, da submissão. Lembranças que põe um pouco de orgulho no coração, que deixarão um pouco de calor humano em cima de todo esse metal"... WEIL, Simone, "A vida e a greve dos metalúrgicos", in A condição operária e outros estudos sobre a opressão, op. cit.

5. A criatividade operária: as comissões de  
fábrica

As comissões de fábrica, que surgiram com as greves de maio/78, enquanto tendência, materializaram, sob os aspectos que vínhamos discutindo, a resistência operária à organização do processo de trabalho. Expressaram o aprofundamento da comunicação horizontal entre os operários e, nesse movimento, excluíram de seu seio a hierarquia do capital. É sob este aspecto fundamental, de aprofundamento (ou não) da unidade operária que se desencadeou a luta entre capital e trabalho.

Enquanto expressão da comunicação horizontal - e, portanto, fruto de um processo de lutas que se opôs ao verticalismo das relações que a organização do processo de trabalho pressupõe - as comissões de fábrica não podem ser analisadas como forma organizativa autônoma em relação ao processo de trabalho, nem como projeto político exterior à resistência operária. A análise do processo de luta - através do qual as comissões de fábrica emergem como proposta organizativa - nos indica a natureza particular dessas formas organizativas e, portanto, sua diferença em relação, por exemplo, aos sindicatos.

As análises correntes, como vimos anteriormente, insistem em reduzir a natureza das comissões de fábrica - mesmo quando fruto da luta interna à fábrica - àquela do sindicato. Isto porque, essas análises se centram em um único momento da práxis dessas comissões, qual seja, o de negociação com as empresas,

abstraindo o processo de lutas das quais elas são fruto. Com isto, essas análises se tornam nominalistas.

O processo de negociações assumido pelas comissões de fábrica, em condições históricas específicas<sup>(1)</sup>, lhes permite uma relativa autonomia em relação ao processo de trabalho, na medida que passam a conviver com outros universos de relações: o Estado, o sindicato, a própria empresa enquanto direção. Não perdem, porém a natureza diferente de que são portadoras; ao contrário, aprofundam-na: nas assembleias de fábrica, que perpassam o processo de negociação, a comunicação horizontal se impõem novamente, excluindo da participação das mesmas as chefias.

Nossa análise se centrou até agora na resistência operária à organização do processo de trabalho no momento do desencadeamento do conflito interno. Esta resistência, porém, é um dos campos em que se expressa a luta de classes. Cabe pas-

---

1. Essas "condições históricas específicas" podem ser resumidas no constrangimento da prática sindical, fruto das leis repressivas do regime político. As comissões de fábrica, que surgiram na capital, defrontaram-se também com o peleguismo que marca a atuação da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo nos últimos anos. É este último aspecto que define o papel que as comissões de fábrica detiveram no processo de negociações entre os metalúrgicos da capital e de Guarulhos.

No ABC e mesmo em Osasco, os sindicatos representaram os operários nas negociações junto aos patrões, definindo sua ação a partir de assembleias de fábrica.

Particularmente, o sindicato de S. Bernardo, através de negociações diretas, sem a mediação do governo e da Justiça do Trabalho, chegou a estabelecer acordos com o SINFAVEA (Sindicato Nacional da Indústria de tratores, caminhões, automóveis e veículos similares) e com o SIMESP (sindicato das indústrias de máquinas do Estado de São Paulo).

sar, agora, à análise de outros universos de relações que intervieram no conflito e atuaram no combate à resistência operária, valendo-se de outros meios.

Para isto, nos deteremos na análise pormenorizada de três comissões de fábrica da capital. A escolha não é aleatória, posto que nesta base territorial as comissões de fábrica não só exerceram um papel fundamental no processo de negociação em função mesmo da inoperância da diretoria do sindicato e desconfiança da categoria em relação àquela - como acabaram, em muitos casos, sendo reconhecidas pelas empresas<sup>(2)</sup>. Este fato é importante porque nos permitiu entrever "leituras" diferentes a respeito dessas comissões. Ou seja, nos permitiu perceber de que forma as empresas, o Estado e os próprios operários conviveram com a emergência das comissões e quais os meios utilizados (pelas empresas, pelo Estado) para sua destruição. Se isto nos propiciou uma direção para a análise é preciso salientar que este fato, por si só, não determina a importância das comissões. Ou seja, o caráter legal da comissão (enquanto forma organizativa reconhecida pelas empresas e pelo Estado) não determina seu papel como elemento de representação junto aos operários da empre-

---

2. Os acordos salariais (cerca de 103) referentes às greves a que tivemos acesso no arquivo do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Paulo, indicam que a maior parte dos mesmos se efetivaram via grupos de fábrica. Pelo menos 35 empresas reconheceram as comissões, muitas delas com funções especificadas. Em 13 fábricas, as comissões conseguiram estabilidade de 1 ou 2 anos.

sa. Ao contrário, comissões não reconhecidas jogaram muitas vezes papel fundamental de representação e de organização. Nesse sentido, o papel da comissão não está dado pelo seu caráter legal, mas deve ser apreendido através do processo de lutas do qual é o resultado e das formas como tenta encaminhar lutas posteriores.

O papel que as comissões de fábrica detiveram no processo de negociação em S. Paulo explica-se, assim, a partir da própria inoperância da diretoria do sindicato que não era reconhecida como interlocutor válido nem pelas empresas nem pelos operários. Daí que as empresas se viram forçadas a aceitar um outro po-  
der para estabelecer negociações, muitas vezes incentivando a formação de comissões, oferecendo estabilidade para os elementos que dela participassem e reconhecendo, portanto, em alguma medida, o papel de representação desses grupos frente aos operários e junto à empresa. Por outro lado, nas fábricas em que havia algum grau de mobilização, os operários procuravam forçar o reconhecimento e a estabilidade das comissões. Por sua vez, o sindicato, ao não querer se imiscuir com o movimento grevista e, portanto, ter qualquer grau de responsabilidade frente ao mesmo, só negociava com a presença de comissões.

É possível perceber que essas comissões e/ou "grupos de fábrica" que emergem da resistência operária à organização do processo de trabalho, ganham uma autonomia relativa - princi -



palmente quando dela fazem parte elementos ligados às pastorais operárias e/ ou oposições sindicais - em relação ao processo mesmo de trabalho e passam a exercer papel fundamental na organização interna do movimento, sobretudo no que tange à capacidade de deter as investidas repressivas do capital e ao levantamento de uma série de reivindicações no âmbito da fábrica, levadas à mesa de negociações. Ou seja, essas comissões enquanto materialização da comunicação horizontal operária e, portanto, fruto da resistência operária à organização do processo de trabalho, teriam condições de dar vazão a reivindicações mais ligadas ao cotidiano das fábricas incidindo, inclusive, no questionamento de alguns aspectos da organização do processo de trabalho e dos regulamentos internos de fábrica. Elementos estes que as diferenciariam de qualquer outra forma organizativa - por exemplo, os sindicatos - o que, por isso mesmo, evidencia sua importância.

As comissões de fábrica que, como tendência, emergem a partir da luta pela comunicação horizontal entre os operários exercem um papel fundamental de organização/ representação operária. São um elemento importante no levantamento das reivindicações e das formas (possíveis) de luta de cada setor da fábrica, e, exercem, quanto às negociações, um papel de simples intermediário. É sintomático, nesse sentido, que nas empresas em que as comissões exerceram esse papel, o número de assembléias realizadas foi relevante. Eram nestas, conforme veremos, que as decisões eram to

mas. Engano supor, no entanto, que a atuação dessas comissões ficaram restritas ao interior das fábricas. A tendência que a experiência explicitou, ao contrário, foi a de abrir-se aos problemas da categoria e participar ativamente deles. Foi este o papel por elas desempenhado, por exemplo, nas campanhas salariais.

Uma outra questão parece-nos importante salientar, conforme veremos nas análises das três comissões que se seguem: a "vida" das comissões deve ser analisada tendo em conta o ascenso e o descenso do movimento operário. No primeiro momento, o papel da comissão está dado; no segundo, não podendo contar com a força da mobilização operária, é não somente facilmente desbaratada, como sua rearticulação para o trabalho cotidiano da fábrica é mais difícil - e entre os elementos que dificultam sua ação nesse segundo momento está, muitas vezes, o tipo de compreensão do papel da comissão entre os seus participantes.

A análise das três comissões de fábricas busca precisar elementos que vínhamos delineando quanto a essa experiência. Propomo-nos a discutir 4 questões: 1. quais os processos que permitiram a emergência dessas comissões; 2. qual a relação que cada uma das comissões estabeleceu com a empresa, com o sin

dicato da categoria e com os operários antes, durante e após a emergência do conflito; 3. quais questões foram discutidas junto à empresa após o conflito, ou seja, de que forma as reivindicações foram encaminhadas; e 4. como se reestruturou a organização interna da fábrica - a comissão - após a repressão patronal (tendo em conta que esta se exerceu nos três casos). Para a discussão dessa última questão, acompanhamos uma das comissões (ou melhor, o que sobrou dela após as demissões) durante dois anos.

Trata-se de três "indústrias modernas", multinacionais do ramo metalúrgico: Massey Ferguson do Brasil S. A., Caterpillar do Brasil S.A. e a MWM Motores Diesel Ltda.

Nos três casos, o processo do qual emergiram as comissões de fábrica teve características particulares e diferenciadas.

#### 5.1. "Na MWM a comissão foi indicada pelas chefias"

Pequenas mobilizações, anteriores às greves de 78, por aumentos salariais e/ ou melhores condições de trabalho, são a tônica comum às fábricas que entraram em greve em maio/78. Essa vivência anterior é lembrada nos depoimentos operários como um dos fatores explicativos para o desencadeamento do conflito. Ain

da que restritas muitas vezes a algumas seções da fábrica, essas lutas representavam a aprendizagem coletiva (possível) nos anos 70. A existência de "grupos de fábrica" clandestinos para a direção da empresa e, em muitos casos, também para o conjunto dos operários, e que se reúnem fora da fábrica e fazem um trabalho agitativo no interior da mesma, são também considerados fundamentais para ajudar o desencadeamento das greves (3).

Na MWM, antes da greve, não havia qualquer organização formal operária (4). O "grupo de fábrica" limitava-se a denúncias das condições de vida e à divulgação de notícias sobre a vida sindical, através de recortes de jornais e papos individuais. Era o trabalho de "boca em boca". Com o alastramento das greves,

- 
3. Fundamental em função da agitação que desencadeiam, os "grupos de fábrica" não são, porém, determinantes para a emergência do conflito. Na Sandvik do Brasil S.A. (na capital) a direção da empresa antecipou-se ao (possível) movimento paredista propondo 8% de aumento e 10% de antecipação. O "grupo de fábrica" frente à proposta da empresa chegou à conclusão de que não havia, então, condições para desencadear a greve naquele momento e se propôs a intensificar o "trabalho político" junto aos trabalhadores da empresa para impedir, em novembro, o desconto da antecipação. No outro dia, porém, os trabalhadores descontentes com a proposta da direção da empresa iniciaram a greve. (De acordo com o depoimento de uma operária do "grupo de fábrica" da Sandvik do Brasil S.A.)
  4. Algumas empresas pesquisadas contavam com alguma forma de organização que se estruturava de diferentes maneiras. Entre elas: a Constanta Eletrotécnica S.A., a Saab Scania do Brasil e a Radiofrigor. Nas duas primeiras essas formas organizativas, criadas por iniciativa patronal não tiveram qualquer influência no movimento paredista. Na Radiofrigor, a comissão de fábrica se consolidou durante a greve, atuando junto à empresa no processo de negociações. (De acordo com o depoimento de um membro da comissão de fábrica da Radiofrigor, in arquivo do Centro de Memória Sindical).

a partir do ABC, os elementos que participam do "grupo de fábrica" intensificam essa forma de agitação. Mas, até esse momento, não havia nenhum elemento que indicasse a perspectiva de paralisação. A direção da empresa, porém, antecipando-se à possibilidade de paralisação, chama a diretoria do sindicato e encarrega as chefias da formação de uma comissão de operários visando estabelecer negociações salariais.

A comissão de operários que participará do processo de negociações foi, portanto, indicada pelas chefias - em muitas seções o supervisor da área indicou os próprios chefes para fazer parte da comissão - e, não eleita pelos operários. Apesar disso, no interesse da própria empresa, a comissão deveria ter um mínimo de representatividade. Os chefes viram-se, assim, contrangidos a indicar, pelo menos em parte, elementos das seções "que soubessem discutir", "que tivessem em conta os interesses dos demais operários", "que se interessassem por problemas salariais, do sindicato"<sup>(5)</sup>, etc. A empresa, porém, só toma esta medida - formação de uma comissão de operários - a pedido da direção do sindicato dos metalúrgicos de São Paulo. Este se recusa a discutir com a empresa sem a presença de um grupo de operários.

---

5. Segundo as argumentações dos operários entrevistados, participantes da comissão de fábrica da MWM.

Um diálogo particularmente interessante entre um dos diretores do sindicato e um dos operários da comissão, nos dá idéia do papel daquele nas greves de maio/junho de 78:

..."Aí o Malvezzi (diretor do sindicato) conversa vai, conversa vem, dizendo que estava cansado, que não tinha almoçado, que não sei o que pá, pá, pá... A certa altura, falando do trabalho do sindicato, que de tanto trabalho não estava fazendo a campanha da chapa 1<sup>(6)</sup> falou assim: Sr. X, aqui entre nós, embora a gente tenha opiniões diferentes, nós temos divergências políticas, mas nessa hora vamos ser honestos um para o outro: tem perigo de parar 2a feira aqui? Eu disse: que me conste não tem nada programado para 2a feira, nem 3a feira, nem sei se está programado para a semana. O que eu sei que existe é um grande descontentamento e o problema que mais se discute é a greve, é o prato do dia... Ele então disse: pois então Sr. X, eu volto aqui 2a feira"...

O diálogo acima ocorreu em um sábado. A perspectiva da diretoria do sindicato e da empresa coincidem: a negociação e até possíveis aumentos, desde que a greve não ocorra.

Os operários por sua vez, mesmo quando indicados pelas chefias, só aceitam participar da comissão sob a condição de "não-punição" e "estabilidade no emprego". Esta é acertada e

---

6. Três chapas concorreram às eleições para a renovação da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Paulo em junho de 78.<sup>1</sup> Duas das chapas se reivindicavam como de oposição.

a comissão passa a atuar nas negociações. É preciso enfatizar que vários operários que se reuniam fora da empresa e levavam o trabalho difuso até então existente participaram da comissão indicada pelas chefias.

As reivindicações do movimento - que posteriormente analisaremos - foram estabelecidas facilmente. Entre outros motivos porque eram questões há muito sentidas - inclusive já haviam sido motivo de alguma movimentação na empresa - e sua definição se deu entre os membros da comissão em suas respectivas seções. Ou seja, não houve, então, assembleias de fábrica para elegê-las.

Entre as reivindicações: 21% de aumento, contra a exigência da guia da Médic - convênio médico - obtida na empresa para consultas; contra a exigência da apresentação da Cédula de Identificação da empresa para entrar na mesma; contra o Regulamento Interno da empresa que impedia o atraso de 1 ou 2 minutos na hora de entrada - nos casos em que isto ocorresse, os operários eram obrigados a voltar e só retornar às 7h30 perdendo, portanto, meia hora no salário.

O impasse nas negociações se coloca na medida que as propostas da comissão não são aceitas. As negociações

são adiadas. Nesse intervalo, a comissão convoca os operários da empresa para uma assembléia fora da fábrica - e, claro está que o espaço do sindicato não é escolhido para tanto. Nem todos os membros da comissão comparecem. A greve é proposta como meio de forçar a aceitação das reivindicações pela empresa. A comissão se divide quanto à questão. Entre os elementos da comissão que se posicionam contrariamente à greve, a justificativa é de que as negociações deveriam ser respeitadas. A proposta de greve acaba, no entanto, vencendo. A proposta quanto ao índice é refeita, aceitando-se o escalonamento, mas restringindo-o para três faixas - a proposta da empresa era de 6 faixas<sup>(?)</sup>. Reivindica-se agora: 21%, 18%, 12% de acordo com as faixas salariais.

Como a greve foi preparada, no dia marcado, os operários da produção - a administração não participou do movimento

-----

7. O índice de aumento proposto pelos grevistas era único para todos os trabalhadores - independentemente das diferenças salariais e, em várias empresas, era proposto inclusive para os mensuristas e para os que "trabalham no escritório". Interessante notar que durante o processo de negociações, os grevistas lutavam para diminuir as diferenças no índice de escalonamento. Ou seja, muito embora os trabalhadores não tivessem força para impor ao patronato um índice único, lutavam para restringir as faixas, diminuir as diferenças nos índices de escalonamento e aumentar o maior índice. Esta era a forma encontrada pelos trabalhadores para manter a unidade do movimento que, o patronato, insistia em destruir, no momento mesmo da luta.

Na metalúrgica Constanta (Santo André) as reivindicações acima foram motivo, inclusive, de uma segunda greve, posto que o escalonamento proposto pela empresa "prejudicava os ferramenteiros" (De acordo com o depoimento de um operário que participou da greve na Constanta, in arquivo do Centro de Memória Sindical).



to - marcaram o cartão e "braços cruzados/ máquinas paradas": do "peão ao ferramenteiro" todos tiveram o mesmo tipo de comportamento<sup>(8)</sup>. Com exceção das chefias ... "que não entram em greve, mas também não influem em nada mesmo né? A função 'deles' é fiscalizar a produção: se os operários saem da máquina, quanto tempo ficam parados, se cumprem a produção, se conversam, se fazem 'corpo mole'. Essa é a função do chefe na seção. Com a greve, 'eles' foram obrigados também a 'paralisar' suas atividades" (9).

As negociações prosseguem, agora, sem a presença da diretoria do sindicato que só voltará a participar no momento da assinatura do acordo salarial. Em um primeiro momento as negociações só abarcaram o índice salarial; as demais reivindicações seriam discutidas posteriormente.

É importante frisar que a comissão da MWM não surgiu coesa. Muitos de seus participantes, como vimos, não foram favoráveis à greve (ainda que tenham feito parte do movimento). Por terem sido indicados pelas chefias, seus participantes aceitaram o encargo pelos mais diversos motivos: "porque o chefe mandou"; porque achavam importante participar naquele momen-

---

8. O comportamento único assumido evidencia que as greves em S. Paulo, não tiveram o grau de espontaneidade daquelas do ABC. Nesta base territorial, era bastante comum a paralisação em um primeiro momento, de setores estratégicos da empresa que, posteriormente, conseguiam a adesão dos demais.

9. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da MWM, participante da greve de maio de 78.

to, mas depois "não estavam nem aí com a comissão"; porque eram puxa-sacos e queriam agradar aos chefes"<sup>(10)</sup>, etc. Alguns outros - e foram poucos - participaram porque achavam importante a organização no nível da fábrica - como vimos, estes já participavam do "grupo de fábrica". Nesse sentido, e como veremos posteriormente, a comissão terá que ser reorganizada, já que poucos serão os que, de fato, estarão comprometidos e verão importância na organização no nível de fábrica. Não houve também assembléias de fábrica. As consultas, quando os impasses nas negociações se colocavam, eram feitas de "boca em boca", através dos representantes da comissão em cada seção.

Estas questões parecem-nos fundamentais, porque a comissão de fábrica - quer seja na imprensa, na própria historiografia ou ainda para a liderança sindical que a propõe - aparece como algo acabado, ou seja, seu papel está previsto de antemão, suas funções especificadas e sua importância colocada. A análise do processo de lutas da qual ela é fruto, nos leva, no entanto, a compreendê-la como processo.

---

10. Segundo argumentações dos operários entrevistados, participantes da comissão de fábrica da MWM.

5. 2. "Na Massey, as chefias foram excluídas das assembléias de fábrica"

Na Massey Ferguson a preparação da greve foi bastante intensa. O "grupo de fábrica" que vinha fazendo algum trabalho de agitação, possibilitou uma melhor preparação e organização da mesma. Antes mesmo da greve, já havia sido tirada uma comissão composta pelo "pessoal mais combativo das seções", que ficou encarregado de preparar melhor o movimento, estabelecer o dia e a hora da paralisação. Marcada para uma 5ª feira, a greve teve que ser antecipada ... "porque a direção da empresa soube que a gente iria parar, as reuniões fora da empresa tinham sido grandes e o dia da paralisação havia sido descoberto. Quando a gente soube que a direção da empresa sabia - porque a gente também tem "espioões" na administração (secretárias, técnicos de nível médio, etc) então a gente sabe através deles as decisões da direção da empresa - antecipamos a greve<sup>(11)</sup>. A "hora da parada" foi também estabelecida pela comissão. O "sinal" para tanto era a entrada dos mensalistas, às 8 horas, "quando toca uma verdadeira sirene, todo mundo ouve e, assim, ninguém precisa avisar ninguém<sup>(12)</sup>". Iniciada a paralisação, duas táti -

---

11. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Massey Ferguson.

12. Idem.

cas foram postas em prática para evitar a repressão das chefias. Nas seções grandes, quando o operário fosse interpelado individualmente pelas chefias sobre o porquê da paralisação deveria responder "o outro parou". Com isto visava-se "não assumir o movimento individualmente", "diluir as responsabilidades" e "desnortear a repressão, porque as chefias desconheceriam onde efetivamente o movimento começou". Nas seções pequenas, os operários pouco antes das 8 horas deveriam dar um jeito de ausentar-se das seções, para "evitar a pressão das chefias no momento da paralisação" (13).

Em seguida à paralisação, houve uma assembleia de toda a fábrica no restaurante da empresa. "Falar todo mundo ao mesmo tempo" foi a estratégia proposta pelos operários para que a empresa propusesse a formação de uma comissão e a estabilidade para seus membros. Aceita pela empresa como interlocutor, a comissão da Massey foi eleita, com a participação de 2 representantes por seção. A eleição se deu sem a presença da direção da empresa e sem a diretoria do sindicato, cuja participação a assembleia rejeitou (14).

---

13. Idem

14. Posteriormente, por sugestão da empresa, a administração (o setor burocrático) passou a ter também representantes na comissão. Eleitos por departamentos, só participaram os trabalhadores da "baixa administração" com exclusão das chefias.

Na Massey, a administração também entrou em greve. Algumas seções paralisaram o trabalho durante 3 horas, outras um dia inteiro. No seu conjunto, a administração parou 1 hora. A organização do trabalho nos escritórios é apontada como uma das razões para a "quebra da unidade do movimento". Isto porque "no escritório você tem 4 trabalhadores e um chefe", "a relação com o chefe é mais direta (paternal) não é como na fábrica", etc. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Massey Ferguson.

A direção da empresa tentava por todos os meios impedir o prosseguimento da paralisação. Em um primeiro momento, simplesmente decretou a dissolução da comissão e o fim das negociações "enquanto as máquinas estiverem paradas". Como a greve prosseguisse sem interlocutores válidos, voltou atrás. Posteriormente, tentou a volta ao trabalho com a grotesca estratégia de prender os elementos da comissão em uma sala, a pretexto de negociar, enquanto supervisores e encarregados "pressionavam o pessoal para voltar ao trabalho, ligando as máquinas, a pedido da comissão"(15). Isto não deu os resultados esperados, entre outras razões, porque a relação, pelo menos durante o movimento paredista, entre os operários e a comissão era tal que impossibilitava o engano.

A greve persiste e o impasse também. A DRT intervém lembrando à comissão que a greve é ilegal e aos patrões propõe a negociação, sintetizando a posição do Estado no conflito. A empresa chama a diretoria do sindicato, cujos passos são controlados pela comissão.

A cada passo das negociações, assembléias de fábrica eram feitas, lugar em que as propostas eram votadas. Durante o movimento paredista - que durou 9 dias, sendo a greve que teve maior duração no setor metalúrgico da capital - 8 assembléias de

---

15. Idem.

fábrica foram realizadas com a participação massiva dos operários. Dessas assembleias, as chefias foram excluídas:

... "Nossas assembleias eram feitas no pátio da fábrica onde ficavam os tratores. Então as assembleias eram feitas 'separadas' da fábrica uns 300 metros. Nelas só entravam operários, não entrava nenhuma chefia, acima de líder. Nós não deixávamos 'eles' entrar.

A gente falava: 'contamos com vocês, achamos vocês importantes, mas temos que ter tranquilidade para fazer nossas discussões'. Tinha muito encarregado que estava do nosso lado e entenderam a situação, agora os que não estavam do nosso lado... era mais fácil isolar. O pessoal durante as assembleias fazia um tipo de guarda, impedindo a entrada das chefias. Só entrava até líder, porque líder para o pessoal não é bem um chefe, porque líder é o sujeito que trabalha junto com o operário" (16).

A experiência da organização operária na Massey foi uma das mais interessantes da capital. Consolidou-se a partir de aspectos considerados pelas forças políticas (17) que a

16. Idem

17. As comissões de fábrica foram uma das propostas fundamentais de atuação das chamadas "oposições sindicais" que surgiram no início dos anos 70. Lutando contra a estrutura sindical atrelada ao Estado (e não somente contra as diretorias polegas) as "oposições sindicais" viam na "organização de base" através das comissões de fábrica, o embrião de um novo sindicalismo, independente e representativo. As interfábricas (reunião de várias comissões de uma região) caberia a condução da luta operária.

Embrião de um novo tipo de sindicalismo, as comissões de fábrica representariam também a emergência do poder operário na fábrica. Além de representar os trabalhadores frente à direção das fábricas, atribuiu-se às comissões "o controle do ritmo de trabalho", in 1º Congresso da Oposição Metalúrgica de São Paulo, teses aprovadas, 24/25 de março de 1979, arquivo do C.P.V. (Centro Pastoral Vergueiro).

propunham como básicos: estabilidade para seus membros, reconhecimento da comissão pela empresa, garantia de não-punição aos grevistas. No fim do movimento paredista, a comissão conseguiu garantir o espaço da fábrica para o encontro e discussão com os operários, visando dar continuidade às negociações com a empresa após a greve.

Da experiência da Massey depreendem-se também os esforços empreendidos pelo capital, após o fim do movimento grevista, visando o "controle" da comissão. Antes de sua desestruturação enquanto forma legal de representação - através de demissões dos membros com estabilidade, após a greve geral de novembro de 1978 - o capital lança mão de várias estratégias visando sua desmobilização. Entre elas, a cooptação de seus membros através da atribuição de cargos de chefias, a intimidação direta de outros elementos que participavam da comissão, as longas e inúmeras reuniões junto aos representantes do capital sem objetivos palpáveis imediatos, tornando o processo de negociação burocratizado e causando o "desinteresse" de vários elementos participantes da comissão. Esse "desinteresse" se evidencia no desgaste que o processo de negociações - após a greve de junho - acarretou à comissão, com o desestímulo de vários de seus participantes, expresso na afirmação: "só me chama<sup>a</sup> hora que for para quebrar o pau"<sup>(18)</sup>.

---

18. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Massey.

A proposição a partir da empresa de um estatuto para a comissão, evidencia também os pontos através dos quais o capital busca intervir na experiência operária, visando restringir a proposta que emerge da luta.

A discussão entre os membros da comissão e os representantes do capital, entre junho e novembro, em relação à formalização da experiência operária, dá conta do impasse que então se criou. Para o capital, a comissão não teria poderes de interferir na questão salarial. A comissão não reivindicava esse direito na questão salarial em geral - ou seja, a nível de categoria. Reivindicava, no entanto, o direito de discutir e interferir na política salarial e de cargos da empresa.

O capital buscava restringir a participação na comissão. Exigia, através do estatuto proposto, que seus membros fossem maiores de 21 anos, que tivessem 2 anos de firma para serem elegíveis e 1 ano para ter direito ao voto. A comissão de fábrica exigia que os operários tivessem direito ao voto assim que entrassem na empresa e o direito de serem votados após 6 meses na mesma.

A empresa propunha que a comissão de fábrica tivesse uma composição mista. Ou seja, que dela participassem empregados e empregadores e que o presidente da empresa fosse o árbitro para as questões que não obtivessem consenso. A comis -



são de fábrica exigia que dela participassem operários, exclu-  
das as chefias e a direção da empresa.

A empresa atribuía à comissão poder de representação e decisão em relação às questões discutidas. A comissão de fábrica só reivindicava poder de representação, condicionando as decisões às assembléias de fábrica.

Para excluir elementos participantes da comissão que não convinham aos interesses do capital, a empresa propunha que o operário transferido de uma seção para outra, sairia automaticamente da comissão. A comissão de fábrica aceitava a transferência do operário de uma seção para outra, mas não sua exclusão da comissão enquanto durasse seu mandato.

As questões acima dão uma idéia do impasse criado nas negociações e das restrições que o capital impunha à organização operária interna à fábrica<sup>(19)</sup>. Frente à correlação de forças que então se forjara, a comissão de fábrica só seria aceita se seu conteúdo fosse reformulado a ponto de não representar uma ameaça ao poder do capital. Ou seja, buscava-se a dominação consensual, com a diluição da representação e decisão operária,

---

19. A comissão de fábrica da Siemens (na capital) também sofreu restrições. Eleita originalmente nas seções, a comissão compunha-se de 88 membros. A empresa, porém, se nega a dialogar "alegando que tem muita gente e exige a redução (da comissão) para 10 membros e (determina que) somente dois, indicados pela diretoria, poderiam circular pela firma. Sem estabilidade. Sem nenhum mecanismo de substituição, em caso de demissão. A diretoria se comprometeu a ceder lugar para fazer reuniões mediante autorização e indicou o coordenador da comissão de fábrica. Ele não tinha participado no processo da greve" in Comissão de fábrica (uma forma de organização operária) Toshiba, Siemens, Philco, Massey, Petrópolis, Vozes, 1981.

bem como com a restrição do âmbito de sua possível interferência.

A greve geral de novembro de 78, a nível de categoria, dirigida pela diretoria do sindicato dos metalúrgicos de S. Paulo, foi o momento decisivo da afirmação das comissões existentes frente aos operários e, por isso mesmo, foco de atenção do capital visando destruí-las. Para as três comissões que ora analisamos, o mesmo processo: após a greve geral de novembro de 78, seguem-se demissões dos elementos mais combativos, bem como o fim das negociações entre empresas e comissões de fábrica.

Um dos principais pontos de debilitamento das comissões que emergiram com as greves de maio/junho de 78 foi seu isolamento. Muito embora delas fizessem parte elementos ligados às oposições sindicais, não houve entre as comissões trocas de experiências que possibilitassem uma plataforma comum de lutas. As comissões que conseguiram sobreviver às investidas repressivas do capital, restringiram a sua ação, basicamente, ao âmbito da fábrica. Ou seja, não haviam se constituído até então em um movimento. A greve geral de novembro de 78 se constituiu em um dos únicos momentos de intervenção das comissões de fábrica existentes para além do espaço circunscrito em que atuavam. Nas fábricas que analisamos, os integrantes das comissões participaram ativamente da campanha salarial e da realização da greve. Comissões de fábrica foram inscritas na pauta de reivindicações apresentada aos patrões

como um dos itens principais<sup>(20)</sup>. Os militantes da oposição sindical e os integrantes das comissões e/ou grupos existentes nas fábricas não se limitaram, porém, a reivindicar. A estratégia então proposta, por esses agentes, para a realização da greve geral de novembro, visou reeditar, aprofundando, a experiência das greves de maio/junho. Nesse sentido, a orientação proposta para a greve geral era a de entrar na fábrica, marcar o cartão de ponto e permanecer parados "ao pé da máquina". Assembleias de fábrica estavam previstas para a escolha de um representante por seção visando formar "à força, as comissões de fábrica que os patrões pediram 'tempo' para estudar"<sup>(21)</sup>.

Três outros agentes intervêm, no entanto, visando abortar a intenção acima: a FIESP, o Estado e a burocracia sindical. A sofisticação da repressão, através da ação coordenada desses três agentes será suficientemente forte para impedir a emergência das comissões de fábrica, bem como para desestruturar as já existentes.

---

20. É interessante perceber como essa reivindicação ganhou peso na greve geral de novembro de 78, inclusive com características que demonstram o alcance e os limites em relação à experiência de maio. Reivindicava-se então que as comissões:

- deveriam ser eleitas por voto secreto e direto de todos os trabalhadores, inclusive os não-sindicalizados;
- teriam um mínimo de 5 integrantes por firmas de até 50 empregados;
- 7 integrantes para as empresas de 51 a 100 empregados;
- 7 + 1 (integrante) para cada grupo de 100 operários, em fábricas com mais de 100 trabalhadores;
- estabilidade no emprego, durante o mandato - de um ano - e por mais 1 ano após o mandato para evitar possíveis ressentimentos e represálias;
- representação de todas as seções.

Jornal Movimento, nº 174, 30.10.78.

21. Jornal Movimento, nº 174, 30.10.78.

A FIESP padroniza as normas com que o capital deve enfrentar a greve geral e impedir a emergência de greves selvagens. Entre elas:

- . não fazer acordos diretos com os empregados a não ser dentro dos percentuais propostos até agora;
- . pedir aos grevistas a volta ao trabalho, avisando que se o pedido não for atendido, os dias de greve serão descontados de seus salários;
- . se os grevistas não retornarem ao trabalho, aplicar suspensão disciplinar por 2 dias; se possível, individualmente, porque coletivamente, o TRT dá ganho de causa aos trabalhadores;
- . suspender as refeições, vales, condução e outras vantagens aos grevistas;
- . se houver greve geral, não abrir os portões das fábricas, etc (22).

Estas medidas impediram que a orientação do movimento fosse seguida. A grande maioria das fábricas fecharam os portões, não permitindo a entrada de grevistas. As fábricas que permitiram a entrada exerceram pressão implacável para que houvesse o retorno ao trabalho. Cerca de 200 mil suspensões foram apli-

cadras, entre os metalúrgicos da capital, na primeira fase da greve (e posteriormente anuladas). Na Bosch suspensões foram aplicadas a todos os operários da indústria e no fim de um turno de trabalho, a direção chamou os 9 membros da comissão "cercou-os com os guardas" e forçou-os a assinar a demissão"<sup>(23)</sup>.

A repressão do capital, findo o movimento paredista, se fez sentir através das demissões. Sua aplicação foi criteriosa, visando a desorganização do movimento operário pela dispensa de elementos com liderança de base. Nesse sentido, explica-se a destruição das comissões através da demissão dos elementos que dela participaram. As "listas negras" com os nomes de militantes operários que não deveriam ser admitidos nas grandes empresas, se fizeram presentes<sup>(24)</sup>.

A ação do Estado manteve-se semelhante à postura assumida nas greves de maio/junho de 78. Decretada a ilegalidade da greve, restringiu-se a reconhecer e legalizar a repressão do capital, fato que se evidenciou com o reconhecimento pela Justiça do Trabalho das demissões de elementos estáveis das comissões de fábrica.

---

23. Jornal Movimento, nº 175, 6 a 12.11.78

24. Jornal Movimento, nº 180, 11 a 17.12.78

O acordo levado a cabo pela burocracia sindical foi eminentemente patronal. Os aumentos proporcionados pelas greves de maio/junho foram perdidos. As próprias greves selvagens de maio/junho foram contestadas e proibidas, já que o acordo assinado com os patroões condicionava sua aplicação à não existência, daí por diante, de greves. Segundo o acordo, os trabalhadores de 1 a 3 salários mínimos receberiam 15% acima do índice oficial. Existiam, então 222 mil trabalhadores entre essas faixas salariais e desses, 100 mil haviam obtido aumento, nas greves de maio/junho, em média, de 13,5%. Como os 15% obtidos tinham como base o salário do ano anterior, as conquistas do movimento de maio foram perdidas<sup>(24)</sup>.

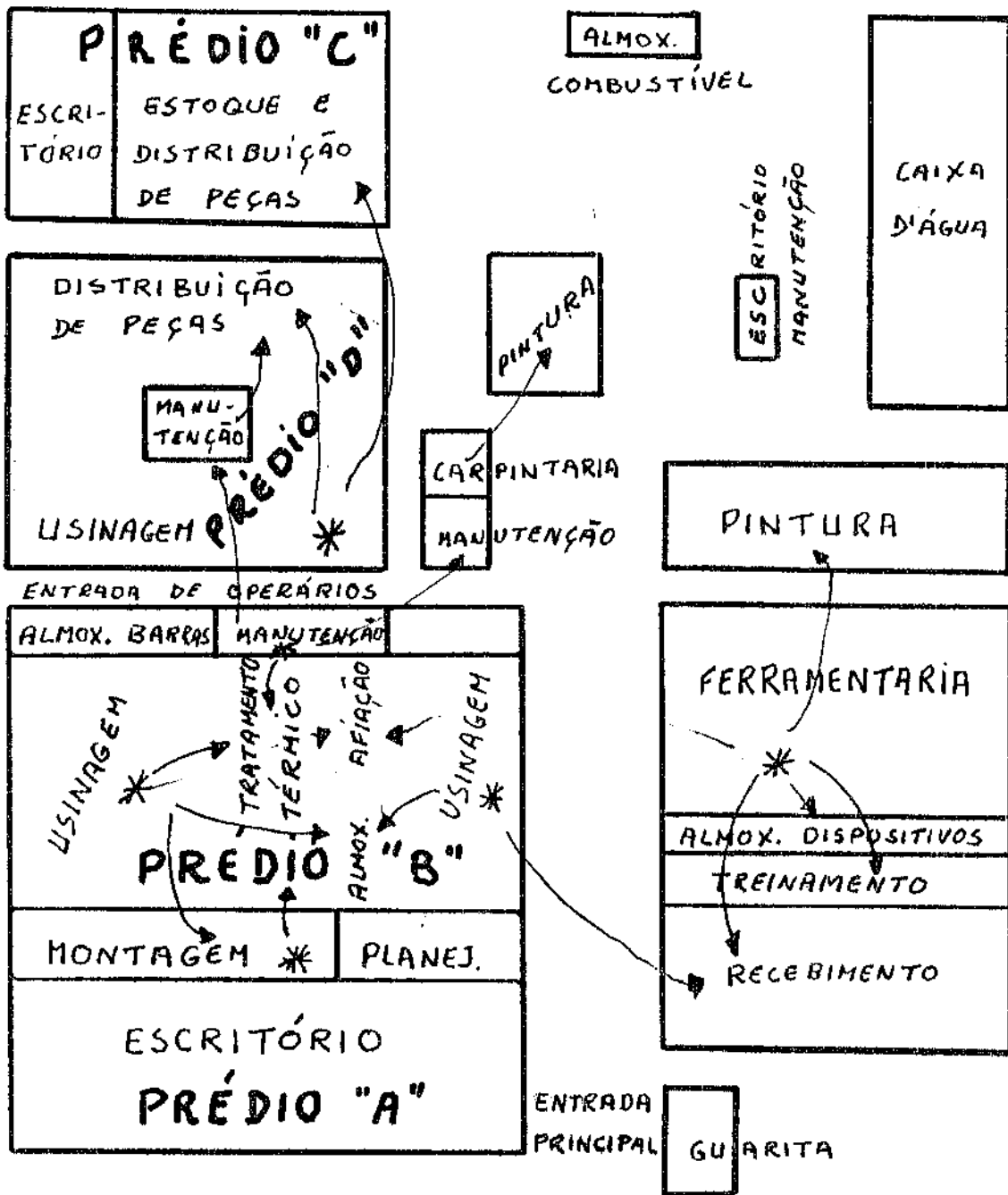
---

24. Jornal Movimento, nº 175, 6 a 12.11.78.

9.3. "A Caterpillar esteve nas nossas mãos"

Como a Massey, a Caterpillar possuía também um "grupo de fábrica" - desconhecido da empresa e, inclusive da massa de operários da indústria - que ajudou a preparar o movimento.

A fábrica, as seções estratégicas, a organização do processo de trabalho foram objetos de estudo do "grupo de fábrica". Estudados os setores prioritários da mesma - como mostra o esquema abaixo - parte-se para os contatos entre as seções - as flechas representam a busca desses contatos. Ou seja, o "grupo de fábrica" é o articulador da comunicação horizontal entre os operários. O domínio, o conhecimento do espaço da fábrica e da organização do processo de trabalho são elementos fundamentais para a articulação da resistência.



## ESTACIONAMENTO

\* ÁREAS PRIORITÁRIAS



O horário para o início da paralisação é cuidadosamente estudado. O momento da troca de turnos é considerado estratégico, já que aqueles que iniciaram a paralisação - os operários do noturno, na última meia hora de trabalho - não sofrem a repressão e os "operários do dia" já iniciam parados:

..."Na fábrica uma notícia corria: no bochicho, no encontro casual, na troca de ferramentas, no piscar de olho, nos gestos, no sorriso...É amanhã, a turma da noite vai parar às 6 horas. Aí a gente entra e segura o rojão"(25).

As poucas tentativas de repressão ao movimento uma vez deflagrado, por parte da hierarquia do capital, foram facilmente controladas pelos operários. Simplesmente deixara de existir o operário isolado, individualmente em seu posto de trabalho. A unidade horizontal e a solidariedade eram os traços característicos desse movimento:

..."Cerca de 500 a 1000 companheiros atendendo ao chamado (de operários que sofriam "pressoões" das chefias para voltar ao trabalho) seguiram marchando pelas ruas da fábrica até o Prédio "C".

Enquanto os últimos da coluna entravam pelo prédio, lá na frente começava a sair o pessoal junto com os companheiros da Distribuição de Peças.

Os chefes?... Quando eles viram aquele mundo de gente chegando, não fizeram nada. Só ficaram olhando, assim de olho arregalado e de queixo caído... Fazer o quê?"(26)

---

25. "Uma experiência de fábrica", escrito pelos operários participantes da comissão de fábrica da Caterpillar, in arquivo do CIPES (Centro de Pesquisas Econômicas e Sociais).

26. Idem.

A comissão de fábrica surge nesta empresa como decorrência do encaminhamento concreto da luta. Ou seja, ela não é formulada a priori como objetivo; não aparece, portanto, como uma "conquista a ser ganha". Evidencia-se, quando são eleitos os participantes da comissão, o processo democrático do qual ela não é senão o produto final.

Desde o primeiro momento da greve, dentro da fábrica, a direção da empresa insistia na formação de uma comissão negociadora. O "grupo de fábrica" procurava, no entanto, retardar ao máximo as negociações. Visava-se com essa estratégia "puxar" a greve nas demais fábricas de Santo Amaro, lugar de concentração de operários metalúrgicos. Buscava-se fazer da Caterpillar um pólo de referência, na medida que era uma das maiores empresas da região e a que tinha maiores possibilidades de resistência e organização.

A intervenção da DRT - e, portanto, do Estado - se dá na tentativa de resolver o mais rapidamente possível o conflito, propondo a formação de uma comissão de fábrica para as negociações. A direção da empresa efetiva a sugestão da DRT, reconhecendo a estabilidade para os membros da comissão, propondo-a nos seguintes termos:

... "Nós queremos apenas negociar, nós daremos estabilidade de 2, 3, 5 anos, quantos vocês acharem necessários. Não queremos punir ninguém porque essa greve, ou melhor, essa paralisação, vamos chamar as sim, não é culpa de vocês" (27).

O "culpado" pela "paralisação" no entender da empresa, é a diretoria do sindicato que, ao não deter um mínimo de representatividade, não é eficaz como freio da luta operária. Nesse sentido, o reconhecimento e a estabilidade da comissão, como poder necessário, é a única forma de a empresa encontrar um interlocutor para a negociação. Na verdade, é a forma que a empresa parece encontrar para canalizar o conflito.

Por sua vez, a diretoria do sindicato, na cômoda posição de "porta-voz da categoria", procura através da comissão legitimar a negociação. Ou seja, não negocia sozinha não só porque não tem autoridade, mas também porque não quer responsabilizar-se. A comissão é o meio de legitimar a intervenção do sindicato no conflito. Daí que à diretoria do sindicato não interessa se a comissão é ou não representativa. Isso explica a escolha aleatória, feita pela diretoria do sindicato, dos possíveis membros da comissão. Esta prática é contestada pelos operários, que resolvem eleger democraticamente "sem nenhum chefe presente e com a fábrica nas nossas mãos"<sup>(28)</sup> dois representantes por seção, formando uma comissão de 80 operários. A estabilidade só foi garantida para 40 membros da comissão - um de cada seção - por exigência da empresa<sup>(29)</sup>. Mas é importante frisar que, se para a empresa só existe uma comissão de 40 elementos, para os operários, os 80 eleitos se mantêm, formando a verdadeira comissão. Doze desses operá-

---

28. Idem

29. Idem

rios, posteriormente à greve, foram escolhidos para continuar com as negociações junto à direção da empresa. Com isto, queremos evidenciar - um elemento que é comum para os três casos analisados - que a organização no nível da empresa não pode ser vista a partir do que é considerado legal - porque reconhecida pela empresa. Ou seja, a organização tem ramificações e é necessariamente difusa.

Muito embora eleitos, os membros dessa comissão, tanto para a direção da empresa, como para a direção do sindicato, afirmam que seus nomes foram sorteados nas seções. Essa estratégia visa desnortear a repressão interna, bem como assegurar à comissão só o poder de representação, já que o poder de decisão - que a empresa insiste em lhes atribuir - cabe às assembléias de fábrica.

A experiência da Caterpillar evidencia também outro aspecto, qual seja, a relação comissão/massa operária da indústria. Da experiência relatada - confirmada pelos êxitos dessa comissão - percebe-se uma "linha de continuidade" entre comissão/massa operária da indústria. Entre outras razões porque, nesse caso, a comissão atuou como elemento de organização e representação intermediária dos demais operários. Ou seja, nesta experiência o controle que a massa operária deteve em relação à comissão que a representava foi grande, fato que se evidencia!

não só pelo processo de eleição que definiu seus integrantes como também pelas decisões tomadas em assembléias.

Este fato é fundamental porque estas questões determinam a própria sobrevivência das comissões. A direção das empresas sabe que elas são determinantes; por isso, aí colocam empecilhos de toda a ordem, tentando fazer "com que as comissões sejam um elemento de paralisação do próprio movimento"<sup>(30)</sup>. Isto fica claro no caso da comissão da Siemens. Surgindo com a greve, a comissão tem de início, na sua sustentação, um papel bastante combativo. Acabou, no entanto, por desempenhar um papel de contenção do movimento, pois aprovou acordos sem ter realizado uma única assembléia com os trabalhadores; "quando voltaram, conta um operário, com os acordos feitos com a empresa foram mal recebidos. Houve caso de operários que jogou um parafuso na cabeça de um dos membros da comissão"<sup>(31)</sup>. Quando a organização operária é maior, a insatisfação operária com a prática das comissões e/ou do sindicato se expressa através do retorno à greve. Na Caterpillar mesmo, a comissão do "pessoal do noturno" não fez das assembléias o lugar da decisão; como resposta, os ferramenteiros do noturno continuaram paralisados em repúdio ao acordo assinado com a empresa<sup>(32)</sup>.

---

30. Jornal Movimento, nº 157, 5.7.80

31. Idem.

32. Segundo depoimento de um operário membro da comissão de fábrica da Caterpillar.

A comissão de fábrica da Caterpillar também - e aqui aparece outra questão interessante - não se via e não era vista como um "projeto acabado", onde suas funções e potencialidades já estivessem dadas. Ou seja, ela se construiu, enquanto proposta possível de atuação, no processo mesmo de luta. Isto fica claro, porque a potencialidade dessa forma de organização, reforçada pela conquista da estabilidade, era um elemento a ser percebido no processo:

... "Comissão de fábrica com estabilidade" ... somente mais tarde nos 4 meses de intervalo entre as greves de junho/novembro... vivendo a experiência é que a gente foi perceber de verdade a importância dessa conquista" (33).

A luta interna à fábrica não se resume, como vimos procurando enfatizar, na oposição tout-court entre trabalho e capital. Na própria comissão a dimensão da luta está presente. Uma das estratégias do capital para cooptar seus membros era a diferenciação de tratamento que dispensava aos elementos que faziam parte da comissão, bem como tentativas disfarçadas de "suborno" como, por exemplo, o pagamento em horas extras do tempo em que as negociações durou. A comissão como um todo recusa-se a aceitá-lo. Um de seus membros, porém, aceita. Imediatamente este passa a ser

---

33. "Uma experiência de fábrica", op. cit.

inolado e "gelado" pelos operários. Desta última tarefa, encarregou-se a comissão dos 80, produto da comunicação horizontal entre os operários de toda a fábrica.

////////////////////

"Leituras" diferentes quanto à comissão de fábrica eram feitas pelas empresas, pelo sindicato e pela massa operária de cada empresa.

Para as empresas, essas comissões - pelo menos no momento da greve e nas negociações posteriores - passam a ser percebidas como o lugar em que, doravante, o conflito se cristaliza e, portanto, o lugar possível para controlá-lo.

Esta questão fica clara em uma das últimas reuniões que a direção da Caterpillar manteve com a comissão de fábrica, antes da greve geral de novembro/78. A comissão era vista, porque de fato representativa, como o lugar do conflito. E onde este deveria encontrar resolução. Seu transbordamento poderia ser o fim da comissão. É isto que o trecho abaixo evidencia. Os re -

representantes da empresa afirmaram então:

... "Temos lido através dos jornais da possibilidade de greve por ocasião do próximo disídio.

Gostaríamos de frisar aos membros da comissão que o relacionamento que temos mantido com os nossos empregados através da dita comissão, tem sido considerado, usando as palavras da mesma comissão de 'jóia'...

Entretanto, esperamos que as negociações entre o Sindicato dos Empregados e do Sindicato Patronal cheguem a bom termo.

Em caso contrário gostaríamos que as negociações que porventura venham a ocorrer envolvendo a Caterpillar, sejam conduzidas com a comissão, não havendo, portanto, necessidade de paralisação do trabalho" (34).

O objetivo da empresa não foi alcançado. Na greve geral de novembro de 78, os operários da Caterpillar mantiveram o movimento paredista, à revelia do sindicato, por mais 11 dias. Fato suficiente para que a empresa pusesse fim, através da demissão de operários estáveis, à experiência legal da comissão de fábrica.

Em relação às três fábricas analisadas, a direção das empresas chega até a aceitar individualmente as decisões tiradas em nível de categoria, ou seja, as decisões tiradas em ní-

---

34. De acordo com a Ata de Reunião entre relações industriais da Caterpillar e comissão de operários horistas, de 12.10.78, in arquivo do CIPES. Os operários se recusaram a assinar esta ata, dada a ameaça implícita contida no trecho transcrito.



vel do sindicato, mesmo que levem à greve. Não aceitam, porém, a movimentação interna à fábrica<sup>(35)</sup>. Como afirmam os operários participantes das comissões de fábrica "eles tem uma bronca tremenda de greves internas". Isto porque essas greves internas questionam, enquanto tais, a organização do processo de trabalho que tem como um de seus objetivos impedir a emergência de conflitos. Colocam em xeque o papel mesmo da hierarquia do capital no controle e vigilância da força de trabalho para que a exploração se efetive:

... "Qualquer panfleto de denúncia, ou de apoio, outros que nós mesmos fazemos... 'eles' fazem tudo para que não chegue na mão da diretoria. 'Eles' procuram encobrir o máximo. A chefia tem medo que a direção da firma tome conhecimento desses boletins, porque a chefia tem medo de perder o emprego. Então se a direção da firma que é toda constituída de alomãos, recebe esses boletins, vão ficar sabendo que dentro das seções está havendo organização. Então 'eles' tentam encobrir para não sujar o nome deles" (36).

Para a diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Paulo, a comissão - no momento do conflito - parece ser um

---

35. ... "Os 'home' tem medo da greve interna, eles até pedem pra gente: 'olha vocês façam greves quando ela for designada pelo sindicato, mas sem o resto da categoria não partam para a greve porque não fica bem... Se uma greve é legal, é da categoria, nem nós diretores nem ninguém pode impedir vocês. Não é só a MWM que entra em greve, é a categoria, é um direito de vocês! Uma greve igual aquela que nós fizemos (de 1978) e essa agora (refere-se a greve interna de 80) 'eles' não suportam... Sempre o papo que 'eles' tem com a comissão é esse, parece que 'eles' tem medo do povo... Então 'eles' pedem a presença do sindicato"... Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da MWM.

36. Idem.

elemento de "legitimação" da negociação. Atuando nos estritos limites da legislação existente, a emergência de comissões de fábrica lhe retira quaisquer responsabilidades em relação ao desencadeamento do conflito. Interessante que, nesses momentos, a diretoria do sindicato não parece ver, nas comissões um elemento de competição política. A visão que essa burocracia sindical tem do social e da classe que afirma representar explica em parte essa postura. Para a diretoria do sindicato a classe é incapaz de auto-organizar-se e a oposição sindical, de alguma forma envolvida no movimento paredista, é identificada como "elementos estranhos à classe"<sup>(37)</sup>: A emergência desses organismos de base não parecia, nesse momento, ameaçar sua existência. Ao contrário, sua formação era "incentivada" pela própria burocracia sindical que se recusava a participar das negociações sem a presença de uma comissão operária. Quando formadas pela burocracia sindical, essas comissões não detinham qualquer representatividade; a escolha de seus participantes era absolutamente aleatória. Nas fábricas em que a organização operária era maior, como vimos, os operários impediam essa prática, formando comissões representativas e democraticamente eleitas. O melhor momento para se apreciar a relação e a postura da burocracia sindical em relação às comissões é o da repressão. Não há qualquer mobilização por parte da burocracia sindical em sua defesa. Os jornais da entidade sequer as citam. A diretoria do sindicato limitou-se a recorrer à Justiça do Trabalho, que conivente com a repressão do capital, legitima sua ação.

---

37. Ver a propaganda eleitoral das sucessivas reeleições de Joaquim dos Santos Andrade.

A comissão por sua vez, mantém com o sindicato um contato mais intenso. Ou seja, participa de suas atividades fundamentais, tais como campanhas salariais, eleições sindicais. As experiências analisadas o comprovam, seja na mobilização para o comparecimento às assembléias sindicais, seja na sustentação mesmo do movimento paredista.

A relação que o conjunto dos operários da fábrica mantém com a comissão só pode ser claramente percebida no momento do conflito. A aceitação de suas propostas, a confiança que depositam em seus membros, a própria luta para que os elementos da comissão detenham estabilidade no emprego, como vimos, indicam uma relação direta entre os operários e a comissão. Quando esta última não respeitava as decisões do conjunto dos operários, o questionamento se fazia sentir através da continuidade do conflito. Após o movimento paredista, essa ligação entre o conjunto dos operários e a comissão em alguma medida tende a diluir-se. Isto porque não há mais a força da mobilização que sustenta as negociações, o capital tenta abrir fissuras nessa relação através da cooptação ou da repressão direta. Esta última é fator chave para a explicação da não solidariedade direta aos membros da comissão demitidos. A presença do poder do capital, através da ameaça da direção da empresa, que afirma: "eu mando vocês embora se falarem em greve aqui e qualquer um da comissão sem direitos"<sup>(38)</sup> impede, em um primeiro momento, a solidariedade aberta.

---

38. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da MWM.

#### 5. 4. O cotidiano das comissões de fábrica após o conflito

Após as greves de maio/junho, as comissões analisadas conquistaram o direito de discutir as demais reivindicações (além do índice salarial) do movimento grevista, bem como outros problemas que surgissem. A análise dessas negociações nos permite discutir o cotidiano dessas formas organizativas, tendo em conta o descenso relativo do movimento operário.

De comum acordo com a empresa, foram escolhidos operários da comissão de fábrica para manter um contato permanente com a empresa. Para as três comissões, no entanto, esse contato teve curta duração.

Apesar disso, a problemática levantada pelos operários para a discussão revela a importância dessas comissões ao questionar aspectos fundamentais sob os quais se estrutura o poder do capital. A reivindicação de equiparação salarial foi um dos itens principais levantados pela comissão da Massey. A existência de uma hierarquia de faixas salariais cujo acesso se dá através de promoções baseadas em umentos por mérito é uma constante nas grandes empresas. É um elemento fundamental da própria organização do processo de trabalho e mecanismo básico

que sustenta o poder disciplinar (39).

A comissão da Massey não chegou a questionar a existência de tais faixas salariais, elemento fundamental de diferenciação e competição entre os próprios operários; questionava, porém, os critérios que permitiam os umentos por mérito para alguns enquanto eram negados para outros. Ou seja, em sua prática visava: conhecer e controlar os mecanismos da política salarial da empresa e, através desse questionamento, buscava

39. A reivindicação de equiparação salarial (a "trabalho igual/salário igual") foi uma constante nas greves de maio. Apesar disso, seu conteúdo não foi claramente definido pelos grevistas. Várias entrevistas, no entanto, dão conta do alcance dessa reivindicação que incide no questionamento mesmo das faixas salariais e no que as fundamenta a "diferenciação do trabalho" que a organização do processo de trabalho impõe. Durante as greves de maio, essa reivindicação, muito embora presente, não chegou a ser melhor elaborada dada a divergência entre os próprios trabalhadores que ocupavam as diversas faixas salariais, posto que "existe o ferramenteiro A, o ferramenteiro B, o ferramenteiro C e, além do A.B.C., existe o A1, A2, A3, B1, B2, B3, C1... existem todas essas classificações". (Segundo depoimento de um operário da Ford, participante das greves de maio, in arquivo do Centro de Memória Sindical). Os critérios para estabelecer essas faixas são impostos pelas empresas. É atribuição das chefias designar os operários que "merecem" os aumentos por mérito. "... Só no caldeireiro A, tem 3 ou 4 faixas. O caldeireiro B mais 3 ou 4 faixas, o caldeireiro C mais 3 ou 4 faixas e assim por diante... É claro que o operário que está na faixa A recebe um serviço "mais sofisticado" para justificar o seu salário. Ele recebe, por exemplo, o conjunto inteiro de uma máquina para fazer. No fundamental, porém, todos fazem o mesmo trabalho e a empresa elabora essa política para dividir os trabalhadores, para criar competição. Quem está na faixa B que chegar na A, quem está na faixa C, quer chegar na B" (Segundo depoimento de um operário integrante do "grupo de fábrica" da Brown Boveri e participante da greve de maio). É tendo isto em conta e questionando essa estratégia do capital que os metalúrgicos de S. Bernardo elaboraram em 80 a reivindicação de salário mínimo profissional.

controlar as próprias chefias (encarregados e supervisores) que administram tais promoções<sup>(40)</sup>. A mesma problemática foi levantada pela comissão da Caterpillar, visando conhecer os critérios subjacentes à política salarial da empresa. O aspecto confidencial e vertical sobre o qual esta política se estrutura foi objeto de questionamentos. Reclamações quanto ao tratamento que as chefias dispensam aos operários tornaram-se também tema insistente nas negociações. Segundo depoimentos, a comissão de fábrica da Caterpillar chegou a exercer, em certos momentos, um real "controle das chefias" e com isto, o tratamento dos chefes tornou-se diferente. "O operário percebe que tem direito de sentar e discutir com o chefe; não é mais uma ordem escrita e afixada no quadro, assinada por uma pessoa que ninguém sabe quem é. Agora para mandar tem que discutir com a gente"<sup>(41)</sup>. O Regulamento

---

40. ... "Nós inclusive conseguimos que uma seção inteira tivesse aumento por mérito, conseguimos provar para a empresa que a aquela seção inteira tinha direito a aumento por mérito e todo mundo teve - cerca de 250 operários -. A gente questionava: quais critérios que permitem que um companheiro tenha aumento por mérito e outro não. Isso evidentemente diminuía a autoridade das chefias. Porque o operário que participa da comissão dentro de sua seção tinha um poder tão grande quanto a chefia, quanto o encarregado. Coincidia muitas vezes de um operário discutir com o encarregado e depois discutir com o representante da comissão em sua seção. Ele falava para o encarregado 'olha estou precisando de um aumento, já tenho tantos meses e tal'. O encarregado falava 'está certo, vou encaminhar'. Aí o mesmo operário se dirigia para o representante da comissão e falava 'olha leva para a próxima reunião, que aqui na nossa seção tem problema, o aumento por mérito não sai'... Então, quando chegava na reunião com o 'patrão', os elementos da comissão cobravam e aí o 'patrão' cobrava o encarregado. Então começou a haver esse choque"... (De acordo com depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Massey Ferguson.)

41. Jornal Movimento, nº 159, 17.7.78.

to interno da empresa também foi objeto de questionamentos, quanto aos atrasos na hora de entrada com a conseqüente perda de salários, à identificação obrigatória na entrada da fábrica através da "carteirinha" da empresa, etc. Questionava-se enfim, as condições gerais de trabalho: transporte, assistência médica, restaurante, etc. Ou seja, aspectos dos salários indiretos proporcionados pelas empresas e típicos da organização do processo de trabalho fordista<sup>(42)</sup>. Nesse sentido, depreende-se da prática dessas comissões que os operários tentavam, a partir de questões mínimas, adquirir algum controle sobre suas condições gerais de trabalho.

A experiência, no entanto, foi muito curta (nos três casos) para que se possa delinear os possíveis caminhos alternativos que essas comissões poderiam tomar.

Alguns pontos, no entanto, ressaltam dessa curta experiência: 1º) ainda quando atendo-se a reivindicações salariais internas à empresa, as comissões de fábrica questionam aspectos importantes da organização do processo de trabalho que tem na política salarial das empresas um de seus principais momentos; 2º)

---

42. Para B. Coriat, já com a implantação do taylorismo, os salários sofrem uma mutação quanto ao seu conteúdo. De simples instrumento de "estimulação" ao trabalho, o salário se torna também instrumento de reprodução do trabalhador. Ou seja, os "altos salários" preconizados pelo taylorismo devem dar conta da reprodução do trabalhador quanto à saúde, desemprego, etc. Este novo conteúdo aprofunda-se com o fordismo e o capitalismo do Welfare. Ou ainda, o patronato e, posteriormente o Estado, devem garantir as funções gerais de "assistência" que até então os sindicatos asseguravam a seus filiados, in CORIAT, Benjamin, L'Atelier et le Chronomètre (Essai sur le Taylorisme, le Fordisme et la Production de Masse), op. cit. Sobretudo os capítulos 4, 5 e 6.

as comissões de fábrica, ao pautarem sua discussão com as empresas em relação às condições de trabalho, representam uma forma de quebrar uma das estruturas do sistema trabalhista ao mesmo tempo em que põe na ordem do dia a sua falência. Isto porque a CLT prescreve normas sobre as condições de trabalho, chegando a estabelecer detalhes quanto à higiene pessoal dos trabalhadores, iluminação, ventilação, etc. Silencia, porém, em relação às questões que atualmente mobilizam os trabalhadores das grandes empresas: ritmo de trabalho, papel das chefias<sup>(43)</sup>, etc. Daí que essas questões estão à margem de qualquer legislação e devem ser enfrentadas no embate direto entre o patronato e os operários.

Em relação às questões para as quais prevê regulamentação, a CLT estabelece que as discordâncias que porventura ocorram devem ser resolvidas na Justiça do Trabalho, evitando, portanto, o conflito direto entre patrões e operários e canalizando-o para o Estado.

A prática das comissões ao discutir essas questões - tanto as previstas pela CLT como as que não o são - tende a recuperar o conflito para o nível da fábrica.

---

43. ALMEIDA, M.H. Tavares, "O sindicato no Brasil: novos problemas, velhas estruturas", op. cit.



### 5. 5. A reestruturação de uma proposta

Como as demais comissões, a da MWM após a greve geral de novembro de 78, foi destruída enquanto experiência "legal". As demissões dos elementos mais combativos dessa comissão, bem como o fim das negociações que o patronato impôs, determinaram sua desestruturação.

A dinâmica do processo de reestruturação da comissão de fábrica aponta para duas questões: a busca da comunicação horizontal que a comissão, enquanto forma organizativa materializa, e a representatividade de seus elementos. Formada inicialmente por elementos indicados pelas chefias e pelos próprios chefes, só não foram demitidos os membros da comissão que inspiravam confiança à hierarquia do capital, aqueles que, para usar a expressão dos operários "não estavam nem aí com a comissão... que, de tão puxa-sacos furavam as greves"<sup>(44)</sup>.

O processo de reestruturação foi longo e difícil; a reorganização da comissão se deu à revelia da empresa e da conquista da estabilidade. Ou seja, para cada seção, no lugar dos elementos indicados pelas chefias e dos próprios chefes, bus

---

44. De acordo com o depoimento de um dos operários integrantes da comissão de fábrica da MWM.

cavam-se outros elementos para a representação. A rotatividade da mão de obra era a arma patronal que tornava esta reestruturação ainda mais difícil.

Após dois anos ela está praticamente reconstruída e mostra sua força no momento em que a violência patronal volta a se impor. Ou seja, quando a direção da empresa decide dispensar um dos últimos elementos combativos da "velha" comissão que se formara em 78 e que, portanto, detinha estabilidade. Toda a produção paralisa suas atividades em abril de '80. Reivindica-se então: readmissão imediata do operário estável, 10% de aumento e fim da perseguição das chefias.

Nem todos aderem à paralisação; um "piquete interno" é formado, liderado pela comissão reestruturada - e desconhecida pela empresa - que impõe a paralisação às seções que resistiam. Frente à pressão do piquete, os próprios encarregados ordenam a paralisação, afirmando "parem, parem porque eles vão arrebentar tudo". Fim do movimento paredista e com o início das negociações, a ferramentaria, setor que parou sob pressão do "piquete interno" recusa-se a voltar a trabalhar antes que a "comissão libere".

As negociações entre a empresa e os operários recomeçam sem a participação do sindicato. Este, aliás, muda sua tática. Se anteriormente ignorava a formação das comiss

sões operárias, inclusive vendo na emergência das mesmas um fato de "legitimação" do conflito e, portanto, sua não responsabilidade pelo mesmo, doravante acusa-as de "sindicalismo paralelo". As correntes políticas de esquerda que se aliam à burocracia sindical atacam, de agora em diante, essas formas organizativas desde um outro lugar, questionando a negociação que prescinde da presença da diretoria do sindicato ... "Como fica a dignidade desses companheiros se aceitarem essa proposta descarada de sindicalismo paralelo? Porque agora, as coisas ficaram claras para que todos vejam: as grandes multinacionais tem o mesmo programa de trabalho quando o assunto é sindicato das chamadas 'oposições sindicais' (45). Uma vez mais a iniciativa operária é desqualificada, o processo de lutas que a greve de abril de 80 faz emergir deve-se tão somente, na argumentação da burocracia sindical e de seus "novos" aliados, às táticas das multinacionais.

É também sintomática a postura da diretoria sindical em relação às reivindicações da greve de 80 na MMW. Após enumerar suas conquistas - "férias remuneradas por tempo indeterminado" ao operário demitido (posteriormente este é readmitido), antecipação (e não aumento como era reivindicado) de 10% para todos os trabalhadores -, afirma que a empresa atendeu ainda a uma "série de outras reivindicações, a maioria são coisas banais" e diz que a "empresa está disposta a facilitar as coisas para que a comissão seja renovada e reestruturada" (46). As outras reivin-

---

45. O Metalúrgico (jornal oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo), nº 276, abril/80.

46. Idem.

dicações "banais", em alguma medida atendidas pela empresa, resumem-se em uma só: fim da perseguição pelas chefias que, diga-se de passagem, os grevistas consideravam fundamental. Ou seja, a burocracia sindical não defende reivindicações operárias que incidem no questionamento da organização do processo de trabalho capitalista.

Curiosamente, nessa greve, não se renegociou a estabilidade para os membros da nova comissão. O passado de lutas e de violência patronal mostraram aos operários que a estabilidade só é possível se se mantiverem organizados e impedirem, pela força, as demissões. Ou seja, aprenderam que a burguesia, passada a ameaça de lutas, retoma a velha (sempre nova) frase: a lei, ora a lei!".

6. A repressão do capital

As greves de maio/junho de 78 vivenciaram um momento particular da repressão do capital. Esta emerge como resposta à resistência operária singular de que as greves de maio foram portadoras. A resistência operária e a repressão do capital coexistiram ao longo de todo o processo; o nível da organização operária existente em cada fábrica foi o elemento determinante que impôs o desfecho durante o conflito.

Como momento específico tal repressão do capital não difere, no entanto, dos mecanismos intrínsecos à aquela exercida no dia a dia. O que esse momento traz à tona de "novo" é a forma pela qual se apropriam e combinam os mecanismos inerentes à repressão.

A organização do processo de trabalho é, em quanto tal, elemento básico de resposta e prevenção à resistência operária no nível da produção. A organização particular dos elementos que a compõem - o espaço, o tempo, a tecnologia empregada, o verticalismo das relações, a política salarial e de cargos, o poder disciplinar, etc - visa à dominação do produtor e, portanto, sua sujeição. Não é possível localizar na organização do processo de trabalho capitalista elementos definidores do exercício do poder e dominação. A repressão à resistência operária no nível da produção não se

define temporalmente. A organização do processo de trabalho é o exercício sempre presente dessa repressão.

A resistência operária difusa à organização do processo de trabalho estrutura-se de maneira particular em maio de 78. Expressa um momento particular de sua existência. Da mesma forma, a repressão ao movimento de maio expressa um momento particular. Organiza de forma específica os elementos que compõem a organização do processo de trabalho. Alguns destes passam a ser privilegiados em relação a outros, hierarquizando-se numa escala de importância, que serão utilizados nos vários lances em que a resistência se estrutura.

Como momento específico, a repressão emerge para evitar o desencadeamento do movimento grevista ou seu alastramento para as diversas seções em cada fábrica. Através da vigilância e controle do olhar hierárquico tenta-se impedir a comunicação horizontal, fundamental para a articulação e sustentação da resistência operária.

A Volks é um exemplo típico da eficácia do capital para impedir o alastramento da greve. Desencadeada no se-

tor estratégico da empresa - a ferramentaria - a greve não consegue generalizar-se para todos os setores<sup>(1)</sup>, dado o controle imposto para evitar a comunicação

... "A empresa montou um esquema de repressão que impedia que o cara saísse fora da seção. Os guardas ficavam na porta de cada uma das alas, todos armados, e as chefias na porta perguntando:

- Como é, você vai entrar para trabalhar?"<sup>(2)</sup>.

Impedidos de se comunicarem, a tendência era o isolamento do movimento a poucas seções e nestas o recrudescimento da repressão para que se voltasse ao trabalho:

... "O operário parado ao lado da máquina ficou entre dois fogos: levantando a cabeça, via a seção inteira de braços cruzados, os olhos cravados nele, à espera de sua reação. A seu lado protegido por um guarda de segurança, um gerente da fábrica gritava:

- Vamos trabalhe. Você não quer trabalhar? Vamos trabalhe.

O gerente ligava a máquina e mandava o operário trabalhar"<sup>(3)</sup>...

- 
1. Na Volks, o movimento grevista chegou a atingir a ferramentaria, funilaria, afiação de ferramentas e prensas leves. Restrito a esses setores a greve não chegou a atingir as linhas de montagem. Tribuna Metalúrgica, nº 46, junho/78.
  2. Segundo depoimento de um operário grevista da Volks, in arquivo do Centro de Memória Sindical.
  3. Jornal Movimento, nº 152, 29.5.78



Deflagrado o movimento grevista, o Estado lança a mão de seu aparato jurídico repressivo. A Justiça do Trabalho declara, baseando-se na lei 4.330, a ilegalidade da greve - justificando, assim, a demissão por justa causa -, e deixa a critério das empresas a decisão do pagamento (ou não) dos dias parados. A ineficácia do aparato jurídico repressivo do governo ditatorial evidencia-se, porém, com o alastramento progressivo do movimento paredista<sup>(4)</sup>.

Entrevistas com participantes do movimento de maio demonstraram que a intervenção do Estado, nesse nível, só foi sentida tangencialmente. Chegou a preocupar em parte a "liderança" do movimento. A grande massa que participava da greve não tomou sequer conhecimento. Essas medidas repressivas foram porém, utilizadas pela hierarquia do capital, reforçando a intervenção de seus agentes com a ameaça de "perda do emprego" e "não pagamento dos dias parados":

... "Em todas as áreas da Ford, no mesmo horário, os feitores reuniram os seus grupos para comunicar que a greve tinha sido julgada ilegal pelo Tribunal do Trabalho, na noite do dia anterior. Mesmo com o noticiário sobre a ilegalidade da greve, os operários continuaram parados. A empresa tinha uma esperança de retorno ao trabalho, pelo receio que havia nos operários de alguma represália... Quando os feito -

---

4. Entre as medidas repressivas desencadeadas então pelo Estado, destacamos a censura imposta ao rádio e à televisão em relação ao movimento grevista.

ros perceberam que a tática não deu resultado, eles começaram a ligar as máquinas, para dar a impressão, para o setor do lado, que aquele tinha começado a trabalhar. A FORD tem um pavilhão grande. Ligando uma máquina ela ZOA (ZZZZZZZZZZ) dentro da FORD. Quem ligou as máquinas foram os encarregados e supervisores"(5)...

A "produção do silêncio" tornou-se o símbolo da resistência operária, revelando o momento da vitória sobre o capital. Efêmero que seja, era este o seu sentido. Ainda que momentaneamente, a "produção do silêncio" se tornara o símbolo da resistência operária à lógica despótica do capital.

Dessa certeza, partilhavam tanto o trabalho como o capital. Isto explica as táticas múltiplas empregadas pelo capital visando a "volta ao trabalho". Para sua implementação, as chefias jogaram um papel relevante, interpelando individualmente o operário ("por que você não está trabalhando?") e contando para a eficácia de sua ação com a intromissão do poder disciplinar. O "ato de ligar as máquinas" à revelia dos operários, quebrando o silêncio, foi prática comum em todas as fábricas. A direção das empresas negava-se também a dar início às negociações "enquanto não se efetivar a volta ao trabalho". As ameaças, efetivadas pela hierarquia do capital, de "desconto dos dias parados", "demissão por justa causa", eram práticas comuns para a

---

5. Segundo depoimento de um operário grevista da FORD, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

"quebra do silêncio":

... "Bem, quando a gente parou, a primeira medida da chefia... foi o próprio diretor da empresa que desceu e deu 10 minutos de prazo para voltarmos ao trabalho. Ele tentou dar um susto e intimidar o pessoal. Até que deu um certo resultado, porque o pessoal da prensa começou imediatamente a trabalhar e o da produção a balançar... E você sabe como funciona a prensa? Faz um barulhão grande quando está funcionando e isto pegou muito mal em algumas seções, que ouviam o barulho da prensa e acreditava que tudo tinha fracassado" (6).

Outras táticas repressivas foram utilizadas visando diluir aspectos fundamentais da experiência operária. Basicamente eles se expressavam na interferência à formação das comissões de fábrica. Ou seja, impondo a indicação, pelas chefias, dos elementos que participam desses organismos de representação. A não-eleição desses elementos joga um papel fundamental retirando o caráter autêntico dessa forma de representação operária. A imposição do poder de decisão, sem prévia consulta às assembleias, dilui também a especificidade de sua proposta original:

---

6. Segundo depoimento de um operário participante da greve na indústria Constanta, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

"A única coisa que chateou de verdade foi a compensação. Nós fizemos uma pressão muito grande para fazer cair a compensação (dos dias parados); mas 'eles' começaram a ganhar quando fizeram a gente aceitar a proposta (na comissão) por votação. E isto nós não queríamos, porque o nosso maior trunfo estava em dizer que nós não podíamos decidir sem voltar para o pessoal (da fábrica) e perguntar o que eles achavam. Assim a gente deixaria neutralizado o pessoal da comissão (indicado pelas chefias), que estava a fim de negociar qualquer coisa. Mas 'eles' conseguiram ganhar a maior parte da comissão e ela acabou se submetendo"...(7)

A presença das chefias nas assembleias de fábrica revelou-se eficaz para o capital, ao impedir a democracia operária ("os chefes estiveram presentes em todas as assembleias, por isso os operários não falavam"<sup>(8)</sup>), ou para forçar a aceitação de suas propostas ("em uma assembleia de fábrica, guardas e chefes votaram a favor da empresa. Guardas e chefes que 'eles' trouxeram para votar e misturados com a assembleia fazer pressão, olhando torto para os operários, tentando ganhar a assembleia"<sup>(9)</sup>).

Após o fim do movimento paredista poucas foram as empresas que reconheceram nas comissões de fábrica um poder permanente. Na grande maioria das fábricas estas só foram reconhecidas no momento da paralisação, após o que foram considera

- 
7. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Kibon, in arquivo do Centro de Memória Sindical.
  8. Segundo depoimento de um operário integrante do "grupo de fábrica" da Brow Boveri.
  9. Segundo depoimento de um operário integrante da comissão de fábrica da Barbará, in arquivo do Centro de Memória Sindical.

das dissolvidas. As demissões "criteriosas" que se seguiram às greves, somam-se ao quadro repressivo do capital sobre as greves de maio.

#### 6. 1. O "novo" lugar estratégico de luta: a fábrica

Interessa-nos discutir aqui de que forma a burocracia sindical e o capital - respaldados no Estado - tentaram apropriar-se da experiência operária para servir a seus interesses.

As greves de maio explicitaram socialmente o "novo" espaço estratégico em que a luta operária tende a ganhar relevância e conteúdos específicos: a fábrica.

A destruição sistemática das comissões de fábrica criadas em 78 e a recusa do capital em atender às reivindicações do movimento operário/sindical, que buscava organizar esse espaço através dos delegados sindicais ou das comissões de fábrica, permitiram ao capital antecipar-se e impor a sua alternativa política.

Na verdade, o capital, nessa sua tentativa de "modernizar" as relações entre o capital e o trabalho - expres-

são eufemística para sua tentativa de controle político do movimento operário -, prova que se deu conta do que vem emergindo de "novo" no movimento operário e sindical: a luta na fábrica. Ou seja, visa através da "modernização das relações" controlar o "novo" espaço estratégico da luta operária.

As lutas dos operários do ABC - principal - mente a campanha salarial de 80 - explicitaram as tentativas de apropriação desse "novo" lugar pelo movimento sindical. Aprofundando 78, as lutas e as reivindicações emergem a partir das fábricas. Frente a nova política salarial<sup>(10)</sup>, cuja principal proposta é de arrefecer a mobilização dos trabalhadores, as lideranças sindicais do ABC passaram a dar maior importância a outras reivindicações e estruturaram a campanha salarial de 80 a partir delas. Várias formas de luta (boicote às horas extras, o peração-tartaruga) e de organização (a "comissão dos 400" eleita por fábrica, cuja função é não só a de democratizar as decisões tomadas durante o movimento, como também a de tornar-se elemento de ligação entre a liderança sindical e as bases operárias) desenvolveram-se a partir das fábricas.

---

10. Em outubro de 79 a política salarial vigente desde 65 foi substancialmente modificada: os reajustes salariais passaram a ser semestrais, tendo como base o INPC. Previam-se também que os reajustes obedecessem à diversidade de faixas salariais, da seguinte maneira: 1. até 3 salários mínimos, o reajuste seria 10% superior ao INPC; 2. de 3 a 10 salários mínimos, o reajuste seria equivalente ao incremento do INPC e 3. os salários superiores a 10 mínimos seriam reajustados de acordo com 80% do incremento do INPC.

Outras reivindicações em relação às condições de trabalho bem como o aumento da produtividade seriam discutidas, por ocasião da data base de cada categoria, através de negociações com os patrões.  
Jornal da República, 26.10.79.

Entre as reivindicações definidas e que passaram a ser alvos da luta operária estão o piso salarial, a garantia de emprego, a jornada de 40 horas semanais, o salário móvel, os delegados sindicais, o salário mínimo profissional, o "controle das chefias", etc.

As duas últimas reivindicações merecem particular atenção porque incidem no questionamento direto da organização do processo de trabalho capitalista.

A reivindicação de salário mínimo profissional <sup>(11)</sup> questiona diretamente a política salarial e de cargos das empresas que institui diversas faixas salariais para a mesma profissão. Trata-se de uma reelaboração de uma das reivindicações que surgiu insistentemente nas greves de maio de 78, qual seja, a de equiparação salarial.

O Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica <sup>(12)</sup> - folheto que informava sobre a campanha, saindo praticamente to

-----  
11. Já nos idos da década de 50, a reivindicação de salário-mínimo profissional aparece entre os metalúrgicos. Seu conteúdo, porém, é qualitativamente diverso. Nessa época essa reivindicação reforçava a estrutura industrial no que tange à hierarquização de salários. Nesse sentido propunha-se que o salário mínimo profissional: 1) "deve ser extensivo a todos os trabalhadores e subordinado a uma classificação representada por letras ou números como o que já se observa para o funcionalismo público civil e militar"; 2. "o valor de cada letra ou número, para as variadas categorias profissionais, deverá corresponder a uma importância proporcional ao salário mínimo estabelecido para cada região do país"; 3. "a proporcionalidade para cada categoria profissional deverá ser elaborada por uma comissão de técnicos designada pelas entidades sindicais de empregados e empregadores", in I Conferência Nacional dos Metalúrgicos do Brasil, maio de 56, Volta Redonda - os grifos são nossos.

12. A coleção desses suplementos encontra-se no arquivo do Fundo de Greve dos Metalúrgicos de S. Bernardo.

dos os dias - nos dá uma idéia da importância dessa reivindicação na campanha salarial, e também dos vários ângulos de questionamento da organização do processo de trabalho que esta reivindicação comportava. Ou seja, as "diferenças de salários" (diversas faixas salariais) eram analisadas como estratégia das empresas "para criar concorrência entre os trabalhadores da mesma profissão" (13); como "estratégia ideológica da empresa, que, através desse mecanismo acena para a profissionalização" (14); como um tipo "particular de exploração e um dos mecanismos responsáveis pela rotatividade da mão de obra" (15), já que ao chegar na última faixa salarial os trabalhadores são despedidos. Frente a esta estratégia do capital, reivindicam-se salários profissionais diferenciados para cada profissão. Reivindica-se também - e isto é fundamental - a redução das faixas salariais para somente três (16), "sendo que a 3ª faixa deverá ser o piso profissional" (17) evitando assim, que uma "empresa que tenha 10 ferramenteiros tenha 10

---

13. Suplemento Informativo, 28.11.79

14. Idem

15. Suplemento Informativo, 5.11.79

16. Ver em LETTIERI, Antonio, "A fábrica e a escola" in GOMI, André, Crítica da Divisão do Trabalho, op. cit. sobre a luta dos trabalhadores italianos, no início dos anos 70, para eliminar a "cotação por cargo" (ou a "análise e avaliação do trabalho", que a política salarial particular das empresas pressupõe). O objetivo básico da luta: redução da escala de qualificações e das faixas salariais.

17. Suplemento Informativo, 22.01.80



salários diferentes"<sup>(18)</sup>. Ou seja, buscava-se dar substância à reivindicação de "trabalho igual, salário igual", questionando um dos pilares da política salarial das empresas que tem por fim não só a exploração da mão de obra e o aumento da rotatividade, mas a divisão da classe, ao instaurar a competição entre os trabalhadores.

A reivindicação de "controle das chefias", elemento básico das lutas operárias de 80 - e que as greves de 78 já tinham explicitado como um dos alvos fundamentais da luta interna da fábrica - ganha importância já que incide, no essencial, sobre um dos pontos fundamentais da organização do processo de trabalho capitalista. Questionava-se, então, o "poder absoluto" das chefias no controle da força de trabalho, através de punições (via regulamentos internos de fábrica)<sup>(19)</sup>, da exigência de maior produção<sup>(20)</sup>, do aumento do ritmo das máqui-

---

18. Suplemento Informativo, 5.11.79

19. "No setor de pinturas está havendo a maior perseguição. O supervisor chamado Ruas anda perseguindo todos os companheiros da inspeção com advertência e suspensão. Ele exige o máximo de qualidade, sem levar em conta as péssimas instalações da seção, que, conforme os companheiros, são da idade da pedra. Que tem na cabeça, heim senhor Ruas?" ("Perseguições na Ford" in Suplemento Informativo, 11.8.80.)

20. "Todo mundo tem manias. Uns de cantar no banheiro e outros de botar o dedo no nariz. Mas, tem um mestre, lá no setor 1222, da Volks que tem mania de exigir produção exagerada dos companheiros e mania de dedurar a moçada: seu nome é DINES" ("É mais uma..." in Suplemento Informativo, 5.3.80).

nas<sup>(21)</sup>, do controle de seus atos cotidianos<sup>(22)</sup>, da exigência de horas extras, etc.

No fundamental, os sindicatos do ABC e, particularmente de S. Bernardo, chamavam os operários à rebeldia contra a estrutura hierárquica do processo de trabalho<sup>(23)</sup>. Com esta estratégia visavam recuperar e reelaborar práticas de lutas'

- 
21. "O encarregado da ferramentaria da FIBAM um tal de Aniceto, chamado também XIMBICA, está pensando que o trabalhador é máquina. Para puxar o saco da empresa ele vai até as máquinas e aumenta sua rotação, prejudicando com isso, além da qualidade das peças a saúde dos trabalhadores. Por aí dá para perceber que tipo de pessoa é este Ximbica: puxa-saco, lambe-lambe, mau caráter". ("Ximbica puxa-saco" in Suplemento Informativo, 27.2.80).
22. "Os puxa-sacos dos chefes do setor 245 (estamparia) da Mercedes cedo ou tarde vão aprender a grande lição da sua vida. Vão descobrir a força que tem uma porrada da classe trabalhadora, e aí, se forem pelo menos um pouquinho decente vão deixar de ser patronal e testa de ferro dos gringos. Eis aqui o que eles costumam fazer: não permitem que os companheiros tomem o lanche e nem comprem de um carrinho próximo da seção. Eliminaram o café das 8h00, obrigam os companheiros a fazer horas extras, e quem se recusar é demitido. Não permitem a ida ao banheiro e quem desobedecer recebe uma advertência e é chamado a atenção aos gritos e com todos os palavrões do dicionário. Guardem bem os nomes deles: Gimenez, Agostinho e Santo Bufo". ("O trio puxa-saco da Mercedes" in Suplemento Informativo, 29.2.80).
23. Greve na Arteb ... "exigindo a demissão do supervisor Constantino, que há tempos vem pisando e punindo os trabalhadores." É assim mesmo: quando se tem um chefe dezo-duro e incompetente o negócio é parar tudo" ("Outra greve na Arteb" in Suplemento Informativo, 27.3.80.)

espontâneas que tinham como alvo essa mesma hierarquia<sup>(24)</sup>.

É interessante termos em conta como a reivindicação era formulada, para compreendermos o alcance e os limites da mesma:

"- que, no caso de uma chefia cometer uma injustiça, os trabalhadores, por maioria, possam suspendê-la, com prejuízos de salários. Depois de 3 suspensoes, a chefia será substituída;

- que a cada 6 meses seja feita uma pesquisa em cada seção para saber dos trabalhadores sobre o comportamento das chefias. Caso a maioria não esteja de acordo com o procedimento do chefe, ele deverá ser substituído!" Frisava-se ainda o que se entendia por chefia: todo e qualquer cargo de comando, incluindo gerentes, supervisores, mestros, contra-mestros, feitores e líderes, etc<sup>(25)</sup>.

O caráter da reivindicação não é radical, já que se definem os alvos principais do controle operário: as chefias que cometem injustiças. Não há também qualquer proposta de alteração profunda da organização do processo de trabalho - o papel da hierarquia não é questionado, mas sim seu despotismo. Se se

---

24. No bojo das greves de maio de 78, na indústria Villares, teve lugar a mais longa paralisação após o desencadeamento do surto grevista. O conflito iniciou-se quando um chefe, apelidado de "Bate-estaca" pretendou que os operários da seção de frezas intensificassem a produção "aumentando a rotação das máquinas". Como os trabalhadores resistissem, o chefe em questão agrediu um deles fisicamente. Reivindicando a dispensa do chefe agressor, os operários da seção de frezas deflagram a greve, arrastando as demais seções em solidariedade por 8 dias. A empresa nega-se a atender a reivindicação dos grevistas e passa a reprimir o movimento aplicando 2 penas de suspensão (uma de 2 e outra de 3 dias) e dispensando alguns trabalhadores por justa causa.  
Tribuna Metalúrgica, nº 49, novembro de 78

25. Folheto contendo as reivindicações dos metalúrgicos do ABCD, na campanha salarial de 80, in arquivo do DIESE.

quiser, o alvo do questionamento operário não é diretamente o cargo ( que. permite o exercício da autoridade fundado na hierarquia) mas seus ocupantes. É sobre estes últimos que o "controle operário" busca impor-se.

Apesar disso, a explicitação acima evidencia a formulação (ainda que embrionária) de um "contra-código operário" que lhes permita o exercício de um mínimo de autonomia durante o processo de trabalho. Nessa reivindicação, aparentemente simples, inscrevem-se necessidades de controle operário quanto ao ritmo de trabalho, à capacidade de produção, à mobilidade na fábrica, à aplicação das penalidades e das promoções, etc., que são atribuições das chefias. Nesse sentido, a busca do "controle operário" sobre o ocupante do cargo acaba por questionar o próprio cargo, seu conteúdo e atribuições.

É também interessante frisar que os sindicatos do ABC, e particularmente de S. Bernardo, chamavam a si essas lutas. Em nenhum momento há uma chamada explícita à organização de grupos/ou comissões de fábrica para o encaminhamento das mesmas. O que transparecia era a mobilização pela base dos metalúrgicos que deveria encontrar respaldo na direção sindical e no comando da greve, ou seja, na "comissão dos 400".

Eis aqui um dos possíveis limites do sindicalismo autêntico: ao dirigir a luta para a fábrica, questionando, inclusive, a organização despótica do processo de trabalho, não delimita espaços precisos para a organização autônoma dos operários. Por outro lado, de que forma encaminhar um tipo de luta dossas, que implica no questionamento da estrutura de poder das fábricas, através do sindicato - na medida que este representa o conjunto (peões e chefias) dos metalúrgicos? Não se evidenciará por aí os limites do próprio sindicato (enquanto estrutura organizativa) no encaminhamento de lutas sentidas pelos operários, dadas as condições típicas (predominantes) da organização do processo de trabalho capitalista nas grandes indústrias do ABC?

O redimensionamento da luta operária para o interior da fábrica não se deteve, porém, na agitação de reivindicações e propostas de luta. No dia em que se decidiu pela volta ao trabalho, mas não pelo fim da luta, o folheto intitulado "A guerra continua", afirmava que "atrás de cada máquina eles (governo e patroões) terão um trabalhador em guerra" (26).

A luta operária ganhava reconhecidamente um "novo" espaço estratégico: a fábrica. Lugar sagrado da dominação do capital, o sindicalismo autêntico avançara o "sinal vermelho": não

---

26. Na página 67 do presente trabalho, comentamos as palavras de ordem contidas no folheto em questão que, no fundamental, recuperava a luta (espontânea) de resistência operária à organização do processo de trabalho.

só durante a campanha salarial, ao incentivar a luta na produção, formulando reivindicações a partir das denúncias de arbitrariedades do capital, como também depois, ao propor a continuação da luta dentro da fábrica. "Um trabalhador em guerra atrás de cada máquina" é o tipo de prática política que o capital pretende evitar. Para tanto, monta um verdadeiro exército de controle e vigilância. Mas, quando isto já não basta, uma nova resposta não tarda. Prontamente se anuncia o "Sistema de Representação dos Empregados da Volks" visando controlar esse espaço que ameaçava sublevar-se. Institucionalizando o lugar do conflito, objetivando seus possíveis móveis de luta e as formas de encaminhá-los, o capital se propõe a controlar e dirigir o conflito. O "Sistema de Representação dos Empregados da Volks" é um pequeno ensaio do que como tendência, parece ser a estratégia a longo prazo do capital.

6. 2. A disputa pelo espaço da fábrica: o "Sistema de Representação dos Empregados da Volks" e a comissão dos Oficinas-malho.

Se é possível analisar a questão sob este ângulo -- qual seja, de que a estratégia do capital não visa somente dividir a classe operária, ao criar estruturas organizativas que "competem" com o sindicato, mas também impedir o desenvolvimento de lutas em relação a algumas questões e, portanto, preservar um espaço utilizado primordialmente para a dominação --, é preciso salientar que a estratégia aludida visa "recuperar" uma prática operária que emerge com as greves de maio de 78. Foi nesse momento que, por um breve espaço de tempo, emergiram as comissões de fábrica que tinham como suporte as assembleias de fábrica.

Frente a esta prática operária, desde então, várias forças sociais se mobilizaram: o capital com a destruição sistemática da experiência através de demissões e todo tipo de coação imposto aos elementos que dela participavam, tendo como aliado nesta tarefa o Estado, via Justiça do Trabalho, que legitimava a demissão de operários estáveis. Quando julgou que o terreno estava "limpo" o capital pôde institucionalizar essa prática operária, de conformidade com as suas leis, transformando-a em um novo mecanismo de controle operário. Mas não só o capital e o Es-

tado -- que aplaudiu a iniciativa dessa nova relação entre o capital e o trabalho -- esforçaram-se por preencher esse novo espaço, visando controlá-lo. Os sindicatos pelegos aliados ao PCB/MR8 vem se esforçando também para controlar o movimento operário através da base. A campanha salarial dos metalúrgicos de S. Paulo em 80, cristalizou esta nova fase. Toda uma estratégia foi montada para aplastrar qualquer participação da oposição sindical. Pela primeira vez desde as greves de 78, a reivindicação de comissões de fábrica estáveis - uma das principais propostas da oposição -- não constou da pauta de reivindicações. A campanha se dirigiu contra a oposição e, para este fim, procurou-se "mobilizar e organizar" as bases operárias. Reuniões de fábrica foram feitas para se tirar a "dedo" os participantes das "novas" comissões atreladas ao sindicato: os Dêcios-malho.<sup>(27)</sup>

Fruto da aliança do PCB/MR8 com o peleguismo, elogiada pelo Ministro Murilo Macedo, como "sindicalismo responsável"<sup>(28)</sup>, a estratégia dos Dêcios-malho busca ser uma resposta à experiência de organização autônoma de base: as comissões de fábrica que frutificaram junto aos metalúrgicos de S. Paulo nas greves de maio de 78. Essa alternativa política não visa somente responder e aniquilar a oposição sindical, mas também impedir a emergência de lutas de que, sintomaticamente, as comissões de fábrica foram portadoras.

---

27. Em 81 essas comissões ganharam maior peso. Na campanha salarial desse ano, o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo teria estruturado cerca de 60 comissões de fábrica. Segundo um dos diretores do sindicato, através dessas comissões "fazemos a correia de transmissão entre a política do sindicato e o empregado na empresa", in Voz da Unidade, 23 a 30.10.81.

28. Jornal Em Tempo, 6.11.80.



Para a burocracia sindical, determinadas reivindicações e lutas que incidem no questionamento da organização do processo de trabalho são consideradas inoportunas. Nesse sentido, a diretoria sindical lançou um folheto na campanha salarial de 80, explicando porque a reivindicação de redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais não entrou na pauta. As razões, que abaixo transcrevemos, são eminentemente patronais:

- a. "o metalúrgico está ganhando tão pouco que precisa fazer horas extras. Além disso, não temos estabilidade nem pisos profissionais. Por isso o patrão manda embora todos que ganham salário no valor de 48 horas e emprega os que querem ganhar valor de 40 horas;
- b. além disso, menos 8 horas semanais dá aumento adicional de 16%. Como lutar por 20% mais 16%, isto é, 36%?
- c. diminuir a jornada sem máquinas mais produtivas significa diminuir a produção e manter o consumo, isto é, aumento do custo de vida e da inflação;
- d. a jornada de 40 horas não é simples porque teria que reformular todo o processo de produção metalúrgico brasileiro e por isso deve ser bem estudada. Já começamos a estudar"<sup>(29)</sup>.

Por sua vez, o "Sistema de Representação dos Empregados da Volks" não só tenta se colocar como alternativa à experiência de sindicalismo autêntico, quanto à sua capacidade de mobilização, mas, como mostramos acima, visa impedir o deslocamento progressivo do conflito operário para o âmbito da fábrica que tem por alvo lutas de conteúdo "novo". Para tanto, circunscreve a emergên

---

29. O folheto em questão foi reproduzido pelo jornal Convergência Socialista, nº 23, 2ª quinzena de outubro de 80 - os grifos são nossos.

cia de conflitos a questões que, inclusive, interessam ao capital: os representantes só podem manifestar-se "sobre consultas" feitas pela diretoria da companhia ou apresentando sugestões sobre: a. o sistema de benefícios a empregados; b. horário, jornadas de trabalho e suas compensações; c. normas disciplinares; d. sistema de desenvolvimento pessoal; e. condições locais de trabalho; f. assistência médica; g. seguros coletivos; h. alimentação; i. transporte; j. segurança no trabalho; k. plano de sugestões; l. lazer; m. entidades de empregados; n. alterações desta Resolução ou normas complementares a ela"<sup>(30)</sup>. No fundamental, os representantes tem como problemática central a discussão dos salários indiretos proporcionados pela empresa e típicos da organização do processo de trabalho fordista. Dessa problemática estão excluídos temas como a política salarial da empresa, o papel das chefias, ritmos de trabalho, intensificação do trabalho, etc, que justamente tem mobilizado os trabalhadores metalúrgicos nos últimos anos.

"Problemas e dificuldades relacionados com o trabalho" na área eleitoral dos respectivos representantes devem encontrar solução "junto ao superior hierárquico do responsável pela área"<sup>(31)</sup>. Além de não deter qualquer poder de pressão para resolver "problemas e dificuldades relacionados com o trabalho", os representantes dos empregados preencheriam o "vazio de

---

30. A íntegra do documento que instituiu o Sistema de Representação dos Empregados da Volkswagen do Brasil S.A., foi publicada na Folha de S. Paulo, 11.9.80.

31. Idem

comunicações entre os operários e seus superiores hierárquicos, os mestres e os chefes" (32). O "vazio de comunicações" nada mais é que a expressão eufemística que designa a luta interna entre os operários e as chefias. Para o capital, é esta luta interna que deve ser aniquilada, através do Sistema de Representação. Para o gerente do Departamento de Relações Industriais da Volks, "a estratégia de combate do sindicato (de S. Bernardo) sempre ajudou a aumentar esse vazio. Eles jogaram os trabalhadores contra as chefias" (33). Entende-se por aí, as esperanças depositadas pelo capital no Sistema de Representação, considerado "instrumento ideal para superar o vazio de comunicações dentro da Volks" (34).

O restante de normas que disciplinam o funcionamento da comissão servem igualmente aos interesses do capital: os "representantes dos empregados" não devem manter relações com o sindicato; a empresa pode a qualquer momento "alterar ou complementar as disposições desta Resolução"; as alterações de normas sugeridas pelos operários só entram em vigor "depois de aprovadas pela companhia"; perde o mandato "aquele que se aproveitar da posição que lhe foi confiada para fins diferentes dos previstos nesta Resolução"; só são elegíveis os empregados da companhia

---

32. Isto é, nº 206, 3.12.80, segundo Domicio dos Santos Jr., gerente do Departamento de Relações Industriais da Volks.

33. Idem

34. Idem

(que estiverem na mesma, na data de votação) há mais de 5 anos. Excluem-se do direito de voto e, também da elegibilidade, os menores de 18 anos, os estagiários, os que trabalham há menos de 90 dias na empresa, mestres, supervisores, chefes de seção e gerentes<sup>(35)</sup>. No entanto, são eleitores e, também elegíveis a baixa hierarquia do capital: líderes, encarregados e feitores.

Circunscrito o âmbito das questões a serem discutidas junto à direção da empresa, sem nenhum poder de pressão, submetida à autoridade da empresa que pode, inclusive, dissolvê-la, a "Comissão dos Empregados da Volks" está destinada a colaboração com o capital<sup>(36)</sup>.

A possibilidade de participar do Sistema de Representação, aberta tanto aos sindicalizados, como aos não sindicalizados e aos mensalistas, não só anula o poder dos sindicalizados, como também escamoteia o principal problema: dele partici-

---

35. Folha de S. Paulo, 11.9.80

36. A "Comissão de Representantes" foi a grande responsável por um abaixo-assinado que percorreu a Volks, propondo a redução da jornada de trabalho (com a conseqüente redução de salários). Atuando com liberdade na empresa, através de intimidações aos operários, criava o ambiente propício para a aceitação da jornada reduzida.

Jornal Movimento, 20.4.81

Posteriormente, a proposta da empresa de redução da jornada de trabalho foi derrotada pelos operários, que se posicionaram em um plebiscito. A diretoria cassada do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo incentivou os operários a adotarem a posição vencedora.

parão também parte das chefias. A estrutura da comissão impede portanto a luta contra a estrutura de poder das fábricas que pouco a pouco vinha se afirmando. A diretoria cassada do sindicato insistiu nessa denúncia, desafiando a empresa, na época das eleições, a apresentar a lista dos candidatos e seus respectivos cargos, não obtendo, porém, resposta<sup>(37)</sup>.

Bastante sintomática, nesse sentido, foi a postura do jornal Voz da Unidade<sup>(38)</sup>. Para "neutralizar e transformar em seu contrário a iniciativa dos patrões" defende a participação dos operários nas eleições para a escolha de representantes. O que nos interessa, porém, na sua argumentação é o papel que atribui à comissão. Reserva-lhe "as questões relacionadas com o ambiente de trabalho, com a higiene e segurança no trabalho". Sintomaticamente, a perspectiva do capital e do PCB coincidem, em relação aos objetivos da comissão. Ou seja, nada de lutas nas fábricas: quando muito, uma nova CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes).

"João Ferrador", voto-protesto preconizado pela diretoria cassada de S. Bernardo, foi o vencedor das eleições. E com ele um fato novo: as áreas em que houve menor número de votos válidos abarcou as prensas, funilaria, usinagem, fundição, linha

---

37. Jornal Em Tempo, 6.11.80.

38. Jornal Voz da Unidade, 14.11.80

de montagem, têmpera e galvanização. Ou seja, o sindicato encontrou maior ressonância para sua proposta de não participação no Sistema de Representação, proposto pela empresa, nos locais onde se concentram trabalhadores de baixo nível de qualificação, que fazem serviços monótonos e cansativos (39). Contrariamente, nos setores de alto nível de qualificação, como por exemplo, os ferramenteiros, o número de votos válidos foi maior que o esperado (40). Este fato evidencia uma vez mais o progressivo deslocamento da base de sustentação do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo. Ao manter uma política agressiva no nível da fábrica, com reivindicações que, inclusive, incidem diretamente na organização do processo de trabalho dos setores não qualificados ou de baixa qualificação - como é o caso da reivindicação de "controle das chefias" -, a entidade os conquista e passa a ter nesses setores a base principal de sustentação para suas propostas.

---

39. Isto É, nº 206, 3.12.80

40. Idem

7. Um novo ciclo de lutas operárias?

O movimento operário/sindical pós maio de 73 trouxe à tona uma problemática nova: de um lado a proposta de democratização dos sindicatos através da emergência de "organismos de base" e da prática de assembléias de fábrica; de outro, a explicitação de uma temática que incindiou, sob alguns aspectos, na organização mesma do processo de trabalho.

O que vimos denominando como discurso da ação explicitou essa temática. A luta operária na fábrica desenvolveu-se a partir da resistência difusa à organização do processo de trabalho quanto à possibilidade de estabelecer a comunicação horizontal e, portanto, contrapor-se à vigilância e ao controle que as chefias exercem via poder disciplinar; quanto ao conhecimento do próprio processo de trabalho de cada setor da fábrica; em relação à possibilidade de algum controle do ritmo de trabalho, etc. As comissões de fábrica materializaram essa resistência na medida que recusaram-se a reproduzir a estrutura fabril, expressando em sua organização mesma a resistência àquela estrutura. Enfim, em cada fábrica, travou-se uma luta entre capital e trabalho, e a vitória deste último esteve condicionada ao conhecimento e possibilidade de resistência à organização do processo de trabalho. Da praxis operária que se forjou nesse embate, é possível depreender-se um discurso crítico e a emergência de uma nova problemática.



O movimento de maio/78 não se limitou, portanto, ao questionamento do arrocho salarial e da ausência de liberdade de expressão e de organização sindical. Explicitamente, uma série de reivindicações incidiram também no questionamento da organização do processo de trabalho; outras reclamaram a democratização no processo de decisões e de organização. Entre elas: equiparação salarial, fim da perseguição das chefias, lutas contra os regulamentos internos de fábrica, redução da jornada de trabalho, contra o MTM, contra a intensificação do trabalho (simbolizada pelo cartão de controle da produção que verifica a "eficiência individual diária"), redução do ritmo de trabalho, etc. De forma ainda embrionária um novo protagonista emerge do processo de lutas: os operários não-qualificados.

Muito embora, as lutas desencadeadas em 78 tenham ocorrido à margem da prática sindical, prescindindo da própria estrutura sindical; como foi o caso dos metalúrgicos de S. Paulo, os sindicatos passam a ser, em um segundo momento, pólo de referência da luta operária. Ainda em 78, as lutas operárias desembocaram nas organizações sindicais. Reivindicações específicas buscam sua democratização, fazendo dessas organizações elementos de centralização e unidade da luta. O desgaste sofrido então -- traição da burocracia sindical de S. Paulo, cassação e intervenção nos sindicatos do ABC --, ao impedir a retomada imediata da luta, mostra uma vez mais a importância das organizações sindicais para o movimento operário. Por outro lado, as comissões

do fábrica, rapidamente reprimidas pelo capital, não chegam a se constituir em um movimento capaz de se colocar como alternativa para o movimento operário.

As organizações sindicais passam a ser o centro para o qual convergem uma multiplicidade de lutas. Os sindicatos do ABC, particularmente de S. Bernardo, procurarão dar conta dessa multiplicidade: de um lado, tornam-se a expressão da luta pela autonomia e liberdade sindical, pelo direito de greve, contra a política econômica do governo, etc; de outro lado, procurarão absorver as lutas difusas contra alguns aspectos da organização do processo de trabalho. Os limites dos sindicatos no encaminhamento dessas últimas lutas se farão sentir rapidamente. No entanto, foram os canais (possíveis) que permitiram sua reelaboração e explicitação no social. O que nos interessa discutir, nas linhas que seguem, é como a luta difusa contra a organização do processo de trabalho inscreve-se (ou não) nas plataformas das lutas sindicais.

Uma rápida análise dos Congressos e pautas de reivindicações dos metalúrgicos nos últimos anos, nos permitirá apreender o lugar em que essa problemática se origina, os portavozes das mesmas, as sucessivas reelaborações sofridas e os limites, enquanto propostas de lutas, que essa problemática sofre ao ser conduzida pelas organizações sindicais.

Nos idos de 70, os sindicatos ligados às "indústrias modernas" (metalúrgicas, automobilísticas, eletrodomésticas, etc) passam a por em xeque a CLT, dada a inadequação que teria se produzido entre a estrutura sindical e o que genericamente denominavam sistema econômico<sup>(1)</sup>. Ou seja, a heterogeneidade da estrutura industrial - a partir de um processo de industrialização que tem como elemento dinâmico a produção de bens de consumo duráveis e de bens de capital - seria a responsável por esta inadequação. Nesse sentido, a organização sindical continuaria a ter uma certa função para os setores industriais tradicionais "nos quais a emergência de conflitos oriundos das relações de trabalho e, normalmente relativos ao não cumprimento dos dispositivos da CLT, assim como a dependência dos trabalhadores aos serviços assistenciais fazem com que a velha estrutura sindical continue com certa funcionalidade"<sup>(2)</sup>. O mesmo não ocorreria em relação às "empresas modernas" que, em decorrência mesmo da organização do processo de trabalho ("adotando maior racionalização na produção, aumentando a burocratização, diminuindo os contatos primários entre os trabalhadores, utilizando a escala automática de promoções e sistemas de serviços até então exclusivos do sindicato, como é o caso das cooperativas de consumo e da assistência médica e dentária"<sup>(3)</sup>), traz à tona a

1. Não nos interessa aqui criticar a análise feita em termos de adequação ou não, funcionalidade ou não da estrutura sindical em relação ao sistema econômico. Nos limitaremos a reproduzir a discussão feita.
2. IX Congresso dos Trabalhadores nas indústrias metalúrgicas, mecânicas e de material elétrico do Brasil, fevereiro de 75, Porto Alegre, R. S.
3. I Encontro dos Metalúrgicos da Baixada Santista/78.

emergência de novos conflitos - questão da produtividade, cadênci-  
cia do ritmo de trabalho<sup>(4)</sup>, aplicação particular de uma políti-  
ca salarial própria<sup>(5)</sup> - os quais a estrutura sindical não con-  
segue absorver e muito menos resolver.

É desta análise que as direções sindicais liga-  
das aos setores modernos da economia retiravam suas principais  
reivindicações: sindicatos livres, exercício pleno do direito  
de greve, representação sindical nas fábricas, contrato coleti-  
vo de trabalho "para que as peculiares condições do setor, no  
que se refere a lucros, produtividade, nível de salários no país  
em relação ao praticado internacionalmente, rotatividade da mão  
de obra, duração da jornada de trabalho, garantia de emprego,  
velocidade das linhas de produção em série, etc sejam devidamen-  
te regulamentadas segundo o interesse do trabalhador e da produ-  
ção"<sup>(6)</sup>, etc. Na ausência dessa reestruturação, a possibilidade  
de não controle da ação operária espontânea nas fábricas a par-  
tir desses conflitos era vista como provável. ... "Isto porque a  
não alteração da estrutura sindical, mesmo que parcial, poderá  
representar como tendência uma maior dose de inoperância do sin-

---

4. IX Congresso dos Trabalhadores na Indústria..., op. cit.

5. IX Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas,  
Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e  
Diadema - 6 a 8 de setembro/74.

6. IIª Conferência Nacional dos Trabalhadores em Indústrias au-  
tomobilísticas, tratores e implementos agrícolas motorizados,  
maio/74.

tema sindical para o poder político: este, através do Ministério do Trabalho continua com os requisitos necessários para o controle das direções sindicais, mas, estas possivelmente poderão não controlar a ação dos trabalhadores das empresas dinâmicas, uma vez que não contam com a devida representatividade e organização dos operários nos seus locais de trabalho"<sup>(7)</sup>.

Em particular, o sindicato de S. Bernardo levou à frente essa problemática, propondo soluções práticas: desíndio individual, desvinculando-se da Federação dos Metalúrgicos para discutir com os empresários "as reivindicações específicas" de S. Bernardo"-:

- delegados sindicais com garantia de estabilidade;
- quadros de avisos do sindicato nas empresas e o uso do correio interno (sem censura prévia);
- constituição de uma comissão mista (empregados e empregadores) para deliberar sobre litígios oriundos de contrato individual de trabalho e normas disciplinares internas cujo funcionamento deverá ser objeto de regulamento próprio;
- mesmo reajuste para os admitidos após a data base - para impedir a rotatividade da mão de obra;
- piso salarial - para coibir a rotatividade da mão de obra, etc<sup>(8)</sup>.

Denunciava-se também passo a passo os meios pelos

---

7. IX Congresso dos Trabalhadores..., op.cit. (grifos nossos)

8. Tribuna Metalúrgica, nº 16, março de 73.

quais as empresas do setor elevavam a produtividade: através do aumento da velocidade das máquinas, ou seja, da intensificação do trabalho<sup>(9)</sup>.

Não nos interessa discutir aqui as propostas concretas de luta que o Sindicato de S. Bernardo, em particular, levantava nessa fase, mesmo porque serão reelaboradas a partir de 78.0 que nos interessa ressaltar é a consciência que detinha quanto a emergência desses novos conflitos, bem como a tentativa que fazia de canalizá-los para uma solução contratual junto ao sindicato dos patrões.

Uma nova temática, a partir de meados de 70, é levantada pelos Sindicato de S. Bernardo: o questionamento das leis internas do capital, dos regulamentos internos de fábrica<sup>(10)</sup>, da aplicação de advertências, seguidas de suspensão ("gancho")

-----  
9. Idem

10. O poder disciplinar do empregador se constitui em um "velho" problema do movimento operário/sindical. O "questionamento" do mesmo, no pré-64, buscava efetivar-se pelo canal tradicional que a CLT impunha ao movimento operário, para a resolução do conflito: a Justiça do Trabalho. Nesse sentido, propunha-se que "as suspensões aplicadas aos trabalhadores injustamente deverão obrigar os empregadores no pagamento em dobro dos dias perdidos" (I Congresso Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico, nov, 57). Quem decide sobre o caráter "justo" ou "injusto" é a Justiça do Trabalho que, diga-se de passagem, sempre acha "justas" (Ver Tribuna Metalúrgica, nº 38, out/76) as arbitrariedades do capital. Ao canalizar o conflito para o âmbito do Estado, as organizações sindicais reforçavam o poder disciplinar do empregador e, longe de questionarem-no, legitimavam-no.

com a conseqüente privação de salários. Os trabalhadores mais atingidos pelas leis internas do capital são os não-qualificados e semi-qualificados, quando recusam-se a cumprir horas extras excessivas, a dobrar turnos de trabalho, a intensificar a produção, a trabalhar em locais insalubres. Uma campanha nacional é proposta "para varrer do cenário a pena de suspensão"<sup>(11)</sup>. Entre as reivindicações específicas de S. Bernardo, o questionamento dos regulamentos internos passam a ocupar espaço relevante:

- "nenhuma punição será aplicada a empregados sem uma sindicância prévia, destinada a impedir possíveis injustiças. Os fatos que levaram o empregador a aplicar alguma penalidade, ou a demitir o trabalhador, serão comunicadas por escrito, contra recibo";
- "ficam excluídas as penalidades de suspensão, competindo ao empregador orientar seu empregado nas infrações primárias ou leves, rescindindo o contrato apenas quando a manutenção for considerada manifestamente impossível"<sup>(12)</sup>.

A partir daí, inscrevem-se entre as reivindicações dos dirigentes "autênticos" a "abolição do poder disciplinar do empregador"<sup>(13)</sup>.

Uma série de outras reivindicações que incidem diretamente no questionamento de aspectos da organização do

---

11. Tribuna Metalúrgica, nº 38, outubro/76

12. Tribuna Metalúrgica, nº 37, setembro/76

13. Tribuna Metalúrgica, nº 47, setembro/78, artigo referente à Carta de princípios dos dirigentes autênticos no Congresso da CNTI.

processo de trabalho passam a ter maior espaço:

- "a proibição sob pena de fechamento da fábrica ou seção, dos serviços perigosos ou insalubres"<sup>(14)</sup>. Ou seja, já não se reivindica melhor preço para a mercadoria força de trabalho obrigada a trabalhar em serviços perigosos e/ou insalubres.
  
- "que se discuta uma fórmula de se acabar com a exploração através do prêmio de produção, integrando-o no salário. Esta medida deverá ser discutida e deliberada pelos trabalhadores de cada empresa que adote essa modalidade de remuneração"<sup>(15)</sup>. Ou seja, um dos mecanismos da política salarial instituída pela organização do processo de trabalho taylorista visando a intensificação do trabalho, passa a ser objeto de questionamento. Com isto, a integração do prêmio ao salário não só questiona a intensificação do trabalho, como também busca propiciar o mesmo salário para todos os operários.
  
- "luta pela extinção das horas extras" e, até que isso não aconteça, que as mesmas sejam pagas com acréscimo de 100%<sup>(16)</sup>.
  
- "redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais, com sábados livres"<sup>(17)</sup>.

---

14. Tribuna Metalúrgica, nº 45, fevereiro de 78, carta programa da chapa única que concorreu às eleições sindicais, encabeçada por Luis Inácio da Silva.

15. 12º Congresso dos Trabalhadores Metalúrgicos de Santo André, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, novembro/79.

16. Idem

17. 11º Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e Diadema, setembro/76.



- "trabalho será executado em horário fixo, eliminando-se os turnos de revezamento"<sup>(18)</sup>;
- "Desenvolvimento de estudos para a implantação de horário móvel"<sup>(19)</sup>, de acordo com os interesses dos trabalhadores.
- "fixação de períodos de descanso de 15 minutos, dentro dos períodos de 4 horas, sem prejuízo da remuneração"<sup>(20)</sup>;
- "as instalações industriais serão planejadas por comissões paritárias, levando-se em conta a natureza e o tipo de máquinas a serem operadas, para que se eliminem todas as condições de insegurança e de insalubridade existentes no processo de produção"<sup>(21)</sup>;
- "o ritmo de trabalho, particularmente nas indústrias que operam em sistema de linha de montagem, será previamente fixado por comissões paritárias, não podendo ser alterada sem o prévio consentimento do sindicato"<sup>(22)</sup>.

Como um todo, essas reivindicações recusam a organização do processo de trabalho prevalecentes nas "indústrias modernas".

Evidencia-se também a busca de maior controle por parte do sindicato quanto à política salarial particular das

---

18. Idem

19. III Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo e Diadema, setembro/78.

20. Idem.

21. Idem (grifos nossos).

22. Idem.

empresas<sup>(23)</sup>, aos fundos sociais<sup>(24)</sup>, à rotatividade de mão de obra<sup>(25)</sup>, etc.

A organização nas fábricas tem por objetivo fortalecer as organizações sindicais, quer através dos delegados sindicais, quer das comissões de fábrica. São consideradas atribuições das comissões de fábrica: encaminhamento de "problemas específicos das empresas", o fortalecimento do sindicato através da promoção de campanhas de sindicalização, entre outras e, a fiscalização do "cumprimento das decisões das assembleias do sindicato"<sup>(26)</sup>.

-----

23. "Deverá ser objeto de estudos a criação de um catálogo das profissões, ou nomenclatura profissional, contendo a descrição das atividades desempenhadas pelo encarregado da função, observando-se os seguintes princípios gerais:

- para funções iguais, serão pagos salários iguais em empresas diversas;
- estabelecimento de salário profissional mínimo e fixação de salário piso para a categoria, capaz de atender às necessidades do trabalhador e sua família" in III Congresso dos Trabalhadores, op. cit.

24. "que os fundos sociais (PIS, PASEP, FGTS, etc) sejam administrados pelos sindicatos" in I Congresso dos Trabalhadores Metalúrgicos de Santo André, op. cit.

25. "garantia de emprego:

- uma comissão paritária, organizada em cada empresa estudará:
- a fixação de um período experimental, após o qual o trabalhador não poderá ser demitido, salvo se praticar falta realmente grave que torne impossível a manutenção do vínculo;
- em caso de crise econômica, que obrigue a redução do pessoal, será observada uma escala de dispensa previamente concertada entre sindicato e empresa;
- em caso de dispensa será estabelecido um período de aviso-prévio, durante o qual o trabalhador fica desobrigado de prestar serviço", in II Congresso dos Trabalhadores, op. cit.

ROSA, Maria Inês, A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade, mimeografado, 1981. Sobretudo no capítulo "O poder de desligamento do capital: tentativas de limitação" a autora faz um levantamento exaustivo das reivindicações surgidas nos últimos anos, entre os metalúrgicos, quanto à estabilidade e garantia no emprego.

26. I Congresso dos Trabalhadores Metalúrgicos de Santo André, op. cit.

É também tarefa das comissões de fábrica o conhecimento do "processo de produção de sua fábrica com vistas a uma mais racional organização de futuras eventuais greves"<sup>(27)</sup>. Dessa forma de organização devem participar, através de eleições em assembléia geral da empresa, "qualquer trabalhador". As comissões só podem deter o poder de negociação, cabendo às assembléias de empresa o poder de decisão.

Muito embora a reivindicação de comissões de fábrica esteja inscrita nos últimos congressos da categoria metalúrgica, no ABC não integrou nenhuma das últimas pautas de reivindicações. As direções sindicais resistem a essa proposta de organização, vendo nela um poder paralelo<sup>(28)</sup> ao sindicato. Mesmo quando aceitas, seu papel limita-se a preencher o vazio deixado pelo sindicato nas fábricas.

Parte dessa problemática que emerge nos anos 70, sob alguns aspectos sofre reformulação. Alguns temas são constantes: ritmo de trabalho, poder disciplinar, política salarial das empresas. As propostas de luta que dão conta dessa temática variam. Em um primeiro momento, a "solução" desses conflitos é buscada através da reivindicação de comissões paritárias via contrato coletivo de trabalho.

---

27. Idem.

28. "São Bernardo: Uma experiência de sindicalismo 'autêntico' (Entrevista com Luis Inácio da Silva (Lula)", in Cara a Cara, Revista Semestral do Centro de Estudos Everardo Dias, op. cit.

Na campanha salarial de 80, redimensiona-se a luta em relação a esses conflitos, reivindicando-se o "controle das chefias". O peso político dessa reivindicação é outro em relação àquelas que vínhamos até então discutindo. Sintetizando o questionamento de alguns aspectos do processo de trabalho - quanto ao papel da hierarquia do capital no exercício do poder disciplinar, na intensificação do trabalho, etc --, essa reivindicação, como vimos, desencadeou a luta na produção, integrando principalmente os trabalhadores não-qualificados e semi-qualificados.

É relevante, assim, ter em conta que os sindicatos do ABC e, particularmente de S. Bernardo, propuseram a luta contra alguns aspectos da organização do processo de trabalho, a partir da produção. Ou seja, não se limitaram a questionar a estrutura sindical e a reivindicar o contrato coletivo que permitiria a regulamentação desses "novos" conflitos<sup>(29)</sup>.

As organizações sindicais, porém, mesmo quando propõem lutas questionando a organização do processo de trabalho são obrigadas a fazê-lo dentro de marcos contratuais. Ou seja, mesmo quando esse tipo de luta alcança o espaço da fábrica não tom

---

29. Interessante notar que a política salarial instituída em outubro de 79, propõe a discussão em torno de aumentos salariais anuais, a partir do aumento da produtividade verificado em cada categoria profissional. O aumento da produtividade está diretamente relacionado com a organização do processo de trabalho. Esta se verifica, como os jornais sindicais denunciavam, principalmente a partir da intensificação do trabalho. Este fato, porém não é levado em conta no momento das negociações salariais. Ao contrário, busca-se monetarizar o aumento da produtividade, através de reivindicações puramente salariais.

por fim a efetivação imediata, mas é uma tentativa de "ganhar forças", de aumentar o poder de barganha no momento das negociações entre os sindicatos patronais e de trabalhadores. É preciso frisar, no entanto, que o sindicato de S. Bernardo em vários momentos rompeu com esta prática.

Ao centralizarem essas lutas, as organizações sindicais tem dificuldade de dar conta das mesmas; isto porque formalmente representam o conjunto dos trabalhadores metalúrgicos (dos peões às chefias). Se se quiser, as organizações sindicais tem dificuldade de dar conta da luta contra a estrutura de poder nas fábricas porque, enquanto formas de organização específicas, abstraem essa mesma estrutura de poder.

Ao apontar esse limite da ação sindical pretendemos enfatizar que suas origens não se esgotam simplesmente no nível institucional imposto por uma organização sindical atrelada ao Estado. Suas origens devem-se também a razões estruturais sobre as quais os organismos sindicais pautam sua atuação. Entre elas, a (tentativa) de monetarização das condições (adversas) de trabalho dentro de um marco contratual.

Atuando dentro desses estreitos limites, o sindicalismo de S. Bernardo, porém, vem dando mostras de dinamismo e criatividade. Ou seja, atuando dentro do contratualismo, incentiva a participação e a crítica dos operários em relação à organização despótica do trabalho e aceita cada vez menos a monetarização das condições adversas que a organização do processo de trabalho impõe.

Enfim, as lutas operárias nos últimos anos desafiaram o caráter linear que se costuma atribuir ao processo histórico. Permeando a luta pela liberdade sindical, pelo direito de greve, pelo contrato coletivo, pelo CUT, etc, as práticas contra a organização do processo de trabalho passam a reivindicar também para si o lugar da produção da história.

8. Considerações finais

Propositadamente nos desviamos das reflexões que preocupam aqueles que se debruçam sobre o movimento operário. Nessas análises, a apreensão do movimento operário se restringe à problemática partidária e/ou sindical. Reduzido ou subjugado a essas dimensões, o cotidiano operário vivido na fábrica não tem espaço nessas reflexões. Recusamo-nos pois a percorrer tais caminhos, uma vez que neles estão ausentes as formas de opressão e a sua contrapartida, as formas de resistência que os trabalhadores inventam para sair do impasse que constitui o seu cotidiano. Pretendemos afirmar outra forma de historicidade que tem por suporte a resistência cotidiana na fábrica e se expressa através da luta fugaz e (vista como) insólita à organização do processo de trabalho.

Ao lutar por aumentos salariais, melhores condições de trabalho e, em muitos casos, pelo reconhecimento e a estabilidade das comissões de fábrica, os grevistas, em maio de 78, viram-se obrigados a lutar também contra aspectos da organização capitalista do processo de trabalho. Se se quiser, as lutas de maio apropriaram-se e, nesse movimento, questionaram a racionalidade subjacente às práticas capitalistas de organização do processo de produção. É este o elemento novo da resistência operária que as greves de maio de 78 explicitaram.

As comissões de fábrica surgidas no bojo desse movimento, por momentos, sintetizaram essas práticas de resistência.



Produto de condições históricas específicas, as comissões de fábrica não se confundem com as organizações sindicais. Diferem também de formas organizativas que emergiram em outros momentos históricos. Em outras palavras, as formas organizativas que emergiram no bojo das greves de maio, não se propuseram a "substituir" os sindicatos. Tampouco pretenderam assumir a gestão das fábricas - no sentido de substituir o capitalista em suas funções de direção e de administração, como pretendia o movimento conselhistas europeu no fim da década de 10<sup>(1)</sup>.

Há, porém, elementos comuns entre as experiências de luta no interior das fábricas em vários momentos históricos. O que as tornam singulares é o fato de corresponderem ao movimento do capital. Ou melhor, emergem como resistência ao movimento do capital. Daí sua fluidez e constante redefinição. Enquanto resistência, as formas organizativas que emergem no interior das fábricas, caracterizam-se por uma "contra-disciplina". Ou ainda, porque forjadas no movimento de resistência, a "disciplina" desse movimento

---

1. O movimento conselhistas europeu, particularmente o italiano, tinha como proposição básica a gestão operária nas fábricas. Nesse movimento estava, porém, ausente o questionamento da organização fabril. Nesse sentido, haveria uma coincidência formal entre a representação da classe operária (os conselhos) e as diversas configurações do sistema técnico-econômico de produção: "... la organización por fábrica configura la clase (toda la clase) en una unidad homogénea y cohesionada que corresponde plásticamente al proceso industrial de producción y lo domina aduenándose de él definitivamente"... Ou ainda, inexistente no movimento conselhistas de então questionamentos da ordem, da disciplina fabril, da divisão social do trabalho, etc. Segundo Gramsci, os conselhos, re-produzindo a organização do processo de trabalho, trariam a percepção de que "... todo mundo é indispensable, todo el mundo está en su posto y cada cual tiene una función y un lugar, incluso el más ignorante y atrasado de los obreros, incluso el más vanidoso y 'culto' de los ingenieros acaba convenciéndose de esa verdad en las experiencias de la organización de la fábrica"... GRAMSCI, A., e BORDIGA, A., Debates sobre los consejos de fábrica, Barcelona, Editorial Anagrama, 1975, p. 76.

difere daquela do capital. Nessas formas organizativas, não cabem hierarquias nem a centralização autoritária que daí decorre. Atuando em seu próprio nome, os operários controlam seus "dirigentes", e, por meio deles, a própria orientação do movimento. Os operários são aqui o centro da luta, e a fábrica, em particular as diversas seções, a base da organização operária. Os membros das comissões expressam as opiniões dos trabalhadores que se manifestam através das assembleias de fábrica. Ou seja, essas formas organizativas possuem racionalidades e dinâmicas próprias.

É interessante, porém, notar que o espaço da fábrica há muito perdeu o lugar privilegiado que as atuais lutas operárias lhe conferem. Esse negligenciamento não se deu, porém, casualmente. Nele está presente uma intencionalidade política. Assim é que, no momento mesmo em que o movimento operário italiano e alemão mostravam sua originalidade criando formas alternativas de organização através dos conselhos de fábrica - que se recusaram a submeter-se quer aos sindicatos, quer aos partidos políticos<sup>(2)</sup> -, o II Congresso da Internacional Comunista em 1920 redefinia as prioridades das organizações operárias. Nessa redefinição, os conselhos operários e as organizações sindicais deve -

---

2. MEIJER, H. Canne, Movimiento de los Consejos Obreros en Alemania (1917-1921), Colección "Lee y discute", Serie V, nº 58, Madrid, Edita Zero, 1975.

GRAMSCI, A., BORDIGA, A., op. cit.

Ver em particular a resposta de Herman Gorter, "Carta Aberta" ao companheiro Lênin, ao texto Esquerdismo, Doença Infantil do Comunismo (1920) e ao Comitê Executivo da III Internacional. Polemizando com Lênin e com a Internacional, Gorter recupera a originalidade inscrita nos conselhos, mostrando-se contrário à fusão dessas formas organizativas com os sindicatos in TRAGTEMBERG, M., Marxismo Heterodoxo, São Paulo, Ed. Brasiliense, 1981.

riam subordinar-se aos partidos comunistas. A este último, elemento estratégico para o bolchevismo, deveriam submeter-se as demais organizações operárias<sup>(3)</sup>.

A síntese desse processo que se esboça nos anos 20 para todo o movimento operário, através da Internacional, tornou-se possível graças às limitações contínuas impostas à autoridade dos operários no processo produtivo na Rússia mesmo. Em outras palavras, a proposição teórico-prática da Internacional encontrava respaldo na subordinação real sofridas pelas comissões de fábrica ao sindicato e pela subordinação destes ao Partido Comunista Russo<sup>(4)</sup>.

Dessa submissão resulta a falência da originalidade e da peculiaridade das lutas operárias internas à fábrica, particularmente dos conselhos operários. O protagonista da luta deixa de ser a classe. O partido político doravante assume o seu

- 
3. "La tarea de los comunistas se reduce a los esfuerzos que deben hacer para que los sindicatos y los consejos industriales obreros se compenetren del mismo espíritu de resolución combativa, de consciencia y de comprensión de los mejores métodos de combate, es decir del espíritu comunista. Para llevarlo a cabo, los comunistas deben someter, en realidad, los sindicatos y los comités obreros al partido comunista y crear organismos proletarios de masas que servirán de base para un poderoso partido proletario centralizado, que abarque a todas las organizaciones proletarias y las conduzca por la vía que lleva a la victoria de la clase obrera y a la dictadura del proletariado, al comunismo", tese sobre "El movimiento sindical, los comités de fábrica y de empresa", aprovada no II Congresso da Internacional Comunista, in Los cuatro primeros congresos de la Internacional Comunista, Cuadernos Pasado y Presente 43, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 1973, grifos nossos.
  4. BRINTON, Maurice, Los bolcheviques y el control obrero (1917-1921) - El Estado y la contrarrevolución, Colección El Viejo Topo, París, Ediciones Ruedo Ibérico, 1972.
  5. ANWEILLER, Oskar, Los soviets en Rusia (1905-1921), Madrid, Edita Zero, 1975.

lugar.

Esse processo histórico que implicou na submissão aludida, explica também a ótica pela qual o movimento operário passou a ser analisado. Em outras palavras, explica porquê o movimento operário, nas análises historiográficas, só é apreendido pela ótica sindical e/ou partidária. Acompanhando o processo histórico que implicou no privilegiamento desses lugares para a expressão operária, a historiografia também silenciou a respeito da opressão e da resistência operária na fábrica.

A luta operária recente repropõe o problema, questionando o silêncio aludido. Emergindo múltipla e diferenciada, reivindica diferentes canais para sua expressão. Produtos de racionalidades e dinâmicas diversas, esses canais de expressão não podem ser hierarquizados, nem totalizados sob o risco de perecimento dos mesmos, no que tange à especificidades de que são portadores. Em outras palavras, esses canais possuem racionalidades próprias e a sobreposição ou eleição de um deles implica, necessariamente, na destruição dos outros enquanto portadores da multiplicidade e da diferença que compõem a vida operária.

Bibliografia

- ABRAMO, Lais, Relatório nº 3 encaminhado à FAPESP, mimeografado, 1981.
- ALMEIDA, Maria H. Tavares de, "O sindicato no Brasil: novos problemas, velhas estruturas" in Debate e Crítica, Revista Semestral de Ciências Sociais, nº 6, São Paulo, Hucitec, 1975.
- ALMEIDA, M. Hermínia Tavares de, "Desarrollo capitalista y acción sindical", in Revista Mexicana de Sociología, 55, 1978.
- ANWEILLER, Oskar, Los Soviets en Russia (1905-1921), Madrid, Edita Zero, 1975.
- BRINTON, Maurice, Los bolcheviques y el control obrero (1917-1921) - El Estado y la contrarrevolución, Colección El Viejo Topo, Paris, Ediciones Ruedo Ibérico, 1972.
- BRYAN, Milton, E.P., "Os (dos) níveis salariais", 1980, mimeografado. Cadernos do CEAS, "Movimento operário em ritmo de resistência", Salvador, julho, agosto/77.
- CAMACHO, Marcelino, Comissões Obreras, México, Ediciones Cultura Popular, 1976.
- CANDINO, Vera, M.P., O Coração da Fábrica, R. Janeiro, Ed. Campus, 1979.

CARA A CARA, "Os operários tomam a palavra", Revista Semestral do Centro de Estudos Everardo Dias, nº 2, Petrópolis, Vozes, 1978.

CASTORIADIS, Cornelius, "Introducción: la cuestión de la historia del movimiento obrero", in La Experiencia del Movimiento Obrero, Como Luchar 1, Barcelona, Tusquets Editores, 1979.

CASTORIADIS, Cornelius, "Sur le contenu du Socialisme III: la lutte des ouvriers contre l'organisation de l'entreprise capitaliste" in L'Experience du Mouvement Ouvrier 2, Paris, Union Générale d'editions, 1974.

CHAUI, Marilena, Cultura e Democracia (o discurso competente e outras falas), São Paulo, Ed. Moderna, 1981.

Comissão de fábrica (uma forma de organização operária: Toshiba, Siemens, Philco, Massey), Petrópolis, Ed. Vozes, 1981.

CORLAT, Benjamin, Ciência, Técnica y Capital, Madrid, H. Blume Ediciones, 1976.

CORLAT, Benjamin, L'Atelier et le Chronomètre (Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse), Paris, Christian Bourgeois Editeur, 1979.

CORREA, Hércules, O ABC de 1980, Rio de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1980.

COUPELHO, Carlos Nólson, A democracia como valor universal, São Paulo, Ed. Ciências Humanas, 1980.

DE DECCA, Edgar S., O silêncio dos vencidos, S.Paulo, Ed. Brasiliense, 1981.

FLEURY, Afonso C. Correa, Organização do Trabalho Industrial: um confronto entre teoria e realidade, Tese de doutoramento, USP, maio/78, mimeografado.

FLEURY, A. C. Correa, Produtividade e organização do trabalho na indústria, 1980, mimeografado.

FOUCAULT, Michel, Microfísica do Poder, R. Janeiro, Ed. Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel, Vigiar e Punir, R.J., Ed. Vozes, 1977.

FREUDERICO, Celso, A Vanguarda Operária, S.Paulo, Ed. Símbolo, 1979.

FRIEDERICH, Engels, A situação da classe trabalhadora em Inglaterra, Porto, Ed. Afrontamento, 1975.

GLUCKSMANN, André, "Nem todos somos proletários" in Ensaio de Opinião, S. Paulo, Ed. Inúbia, 1977.

GORZ, André, Critica da Divisão do Trabalho, S.Paulo, Ed. Martins Fontes, 1980.

GORZ, André, "Ni tradeunionista, ni bolchevique" in Teoria Marxista del Partido Político, Cuadernos Pasado y Presente 38, México, Ediciones Pasado y Presente, 1979.

GRAMSCI, Antonio, "Americanismo e Fordismo", in Maquiável, a Política e o Estado Moderno, R.Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1978.

HUMPHREY, John, "As raízes e os desafios do 'novo' sindicalismo na indústria automobilística", in Trabalho e Dominação, Estudos Cebrap, nº 26, R.J., Vozes, 1980.

HUMPHREY, John, "Operários da Indústria automobilística no Brasil: novas tendências no movimento trabalhista", Estudos CEBRAP nº 23, R. Janeiro, Vozes, 1979.

LAFARGUE, Paul, O direito à riqueza, S.Paulo, Ed. Kairós, 1980.

LEFORT, Claude, "O marxismo y Sartre" in Que es la burocracia? y otros ensayos, Paris, Ed. Ruedo Ibérico, 1970.

LENIN, V., O Estado e a Revolução, Buenos Aires, Editorial Anteo, 1971.

LINHART, Robert, Grevo na fábrica (L'Etabli), R.J., Ed. Paz e Terra, 1978.

Los cuatro primeros congresos de la Internacional Comunista, Cuadernos Pasado y Presente 43, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 1973.

MAGRI, Lucio, "Las actuales luchas obreras en Europa" in Movimiento Obrero y Acción Política, México, Ed. Era, 1975.

MARANHÃO, Ricardo, Sindicatos e Democratização, S.Paulo, Ed. Brasiliense, 1979.



MARX, Karl, O Capital (Crítica da Economia Política), Livro 1, volume 1, R. de Janeiro, Ed. Civilização Brasileira, 1971.

MATHIAS, Gilberto, "Acumulación de capital, proceso de trabajo, e novas formas de lutas obreras en América Latina", mimeografado.

Moisés, José Álvaro, "O ciclo de greves do final dos anos 70". Paper apresentado por ocasião do II Seminário de Relações de Trabalho e Movimentos Sociais, CEDEC (Centro de Estudos de Cultura Contemporânea), S. Paulo, maio/79, mimeografado.

MOISÉS, J. Álvaro, "Problemas atuais do movimento operário no Brasil", Revista de Cultura Contemporânea, São Paulo, CEDEC, Ano I, nº 1.

MEIJER, H. Canne, Movimiento de los consejos obreros en Alemania (1917-1921), Colección "Lee y discute", Série V, nº 58, Madrid, Edita Zero, 1975.

MUNAKATA, Kazumi, O lugar do movimento operário, mimeografado, UNICAMP, 1978.

PANNEKOEK, Anton, Los consejos obreros, Madrid, Edita Zero, 1977.

Quarenta e um dias de resistência e luta (uma análise da greve feita por quem dela participou), PUC- S.Paulo, Edição ABCD Sociedade Cultural e do Grupo de Educação Popular da URPLAN, 1980.

RAINHO, Luis Flávio, Os peões do grande ABC, Petrópolis, Ed. Vozes, 1980.

RODRIGUES, L. Martins, Industrialização e atitudes operárias, São Paulo, Ed. Brasiliense, 1970.

RODRIGUES, L. Martins, Conflito industrial e sindicalismo no Brasil, São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1966.

ROSA, Maria Ines, A indústria brasileira na década de 60: as transformações nas relações de trabalho e a estabilidade, mimeografado, 1981.

TAYLOR, F.W., Princípios de Administração Científica, São Paulo, Ed. Atlas, 1978.

THOMPSON, E.P., Tradição, Revolta y Consciência de Classe, Barcelona, Ed. Critica, 1979.

TRAGTENBERG, Maurício, Administração, Poder e Ideologia, São Paulo, Ed. Moraes, 1980.

TRAGTENBERG, M. (org.), Marxismo Heterodoxo, S. Paulo, Ed. Brasiliense, 1981.

TRONTI, Mario, Operários e Capital, Porto, Edições Afrontamento, 1976.

WEFFORT, Francisco, Participação e conflito industrial: Contagem e O - sasco, 1968, Caderno do CEDRAP, nº 3, 1972.

WEIL, Simono, A condição operária e outros estudos sobre a opressão, R. do Janeiro, Ed. Paz e Terra, 1979.

Fontes

1. Jornais e revistas

Folha de S. Paulo - década de 70

Movimento - 1978

Veja - 1978

Isto É - (1980)

Voz da Unidade - 1980 e 1981

Em tempo - 1978, 1979 e 1980

Tribuna Metalúrgica - órgão oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo do Campo e Diadema, - década de 70.

Suplemento Informativo da Tribuna Metalúrgica - órgão oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Bernardo do Campo e Diadema - 1979 e 1980.

O Metalúrgico - órgão oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de S. Paulo - década de 70.

Visão Trabalhista - órgão oficial do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco - década de 70.

2. Congressos, Conferências, Comunicados : Resoluções (1)

I Conferência do setor automobilístico do Brasil, nov./69.

I Conferência Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Mecânicas e de Material Elétrico, agosto/80.

I Conferência Nacional dos Metalúrgicos do Brasil, Volta Redonda, maio/56.

I Conferência Regional Latino-americana de estudos sobre a indústria automobilística, fev./70.

II Conferência Nacional dos Trabalhadores em Indústrias Siderúrgicas, 22 e 23 de novembro/73.

II Conferência Nacional dos Trabalhadores em Indústrias Automobilísticas, tratores e implementos agrícolas, maio/74.

I Encontro dos Metalúrgicos da Baixada Santista/78.

Comunicado dos conselhos automatizadores da FITIM, dezembro/73.

I Seminário Nacional sobre moléstias profissionais no setor metalúrgico, julho/77.

I Congresso da Mulher Metalúrgica de S. Paulo, set./79.

I Congresso da Mulher Metalúrgica de S. Bernardo, fev./78

I Congresso dos Metalúrgicos de Osasco, set./79

---

1. Esses dados foram coletados e discutidos com Maria Ines Rosa.

---

I Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e Diadema - 6 a 8 de setembro/74.

II Congresso Sindical dos Trabalhadores do Estado de S. Paulo, 1960.

II Congresso sobre previdência social do Estado de S. Paulo - São José dos Campos/72.

VI Congresso Estadual dos Trabalhadores Metalúrgicos - São Carlos, julho/70.

VII Congresso Nacional dos Metalúrgicos da Bahia - Salvador, agosto/70.

VIII Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Brasil - Salvador, agosto/70.

I Congresso Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico, nov./57.

I Congresso dos Trabalhadores Metalúrgicos de Santo André, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, nov./79.

II Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e Diadema, set./76.

III Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de S. Bernardo do Campo e Diadema, set./78

IX Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Brasil, - Porto Alegre, fev./75.

X Congresso dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico do Brasil, Poços de Caldas, M.G., junho/79.

3. Dútras fontes

- Programa salarial da Alcoa Alumínio S.A.
- Folheto da Campanha Salarial do ABCD, 1980.
- Regulamentos Internos de Fábrica: Thompson CSF - Componentes do Brasil, Caterpillar Tractor Co, Centralab do Brasil, Burroughs Eletrônica Ltda, Mercedes Benz do Brasil, Indústria de Chocolate Lacta S.A.
- Cadernos de Formação, Frente Nacional do Trabalho, "Advertência, Suspensão, Demissão", Série de Leis Trabalhistas, nº 5, 1977.
- I Congresso da Oposição Metalúrgica de S. Paulo, 24/25 de março/79.
- Uma experiência de fábrica - folheto que relata a greve de junho de 78 na Caterpillar. Escrito por operários integrantes da comissão de fábrica.
- Atas de reunião entre relações industriais da Caterpillar e a comissão de operários horistas.
- Acordos salariais referentes às greves de maio/junho de 78 no setor metalúrgico: São Paulo e São Bernardo do Campo e Diadema.
- Entrevistas com operários in arquivos do Centro de Memória Sindical, do Jornal Movimento e do CIPES (Centro de Pesquisas Econômicas e Sociais).
- Entrevistas com operários participantes das comissões de fábrica da AVUM Motores Diesel Ltda, Massey Ferguson do Brasil S.A., Caterpillar do Brasil S.A.