

## ***A “Via Willyana”. Industrialização e Trabalhadores do Setor Automobilístico***\*

Antonio Luigi Negro\*\*

### **Por que os Trabalhadores da Indústria Automobilística?**

A organização dos trabalhadores nas fábricas atrai o interesse da universidade já há algum tempo. Sob o impacto das greves dos metalúrgicos de São Paulo do ABC nos anos 70 e 80, quando se criou inúmeras comissões de fábrica, as ciências sociais e a história focaram as questões da relação entre dirigentes sindicais e trabalhadores e do conflito e negociação entre capital e trabalho. Com isso, frisaram as lutas pela criação de novos direitos do trabalho (ou por respeito aos preexistentes) e investigaram as condições tanto para a democratização das relações entre patrões e empregados quanto para o impulsionamento (a partir das comissões) de transformações mais amplas, referidas tanto à construção de uma nova estrutura sindical (superadora da vigente, corporativa e atrelada ao Estado) quanto à generalização dos direitos sociais.<sup>1</sup>

---

\* Este artigo minha dissertação, *Ford Willys anos 60. Sistema auto de dominação e metalúrgicos do ABC* (que teve apoio do CNPq e da Fapesp). Agradeço a todos os que o debateram e, outrossim, a Paulo Fontes, pela permanente troca de idéias.

\*\* Doutorando em História na Unicamp (bolsista da Fapesp).

<sup>1</sup> Cf. Vigevani, Tullo, “Sindicatos, comisiones de fábrica y reorganización en Brasil (1964-1979)”. In: *Coyocan*, nº 7/8, 1980. Maroni, Amnéris, *A estratégia da recusa*. S.Paulo, Brasiliense, 1982. Araújo, Ângela, “A institucionalização de novos direitos na esfera do trabalho: a experiência das comissões de representantes da Ford do Brasil e da Volkswagen do Brasil”. Águas de S.Pedro, VIII Encontro Anual da Anpocs, 1983. Gerschman, Silvia, *Representacion y conflicto. Dos formas de organización sindical: comision de fabrica y sindicato en el*

Em um segundo momento, meados dos anos 80, constatada a estagnação da indústria automotiva brasileira (onde floresceram várias comissões), os estudos sobre a organização dos trabalhadores em seus locais de trabalho passaram a abordar também a relação entre iniciativas patronais (mudanças tecnológicas e organizacionais) e sindicais (requalificação das reivindicações, transformações nas estratégias de luta e negociação, impactos sobre o saber e o fazer operários).<sup>2</sup>

Nos dois casos, com base em teses de grande circulação entre academia, imprensa, partidos, sindicatos e intelectuais, as comissões de fábrica são geralmente apresentadas como marca distintiva e original do “novo sindicalismo” surgido em fins dos anos 70. Recaindo entre 1930 e 1964, o período do “velho sindicalismo” não apresentaria, como traço de sua identidade, a existência de comissões.<sup>3</sup> Nessa contraposição entre “velho” e “novo”, os trabalhadores da indústria automobilística ocupam lugar por dois motivos. Não só porque se organizam em comissões mas porque, igualmente, apresentam uma trajetória histórica onde “velho” e “novo” se confrontariam de modo exemplar.

### **Por que a Fábrica São Bernardo da Willys do Brasil?**

Willys-Overland do Brasil (WOB) foi uma das mais destacadas empresas automobilísticas da fase de implantação da indústria de veículos 100% nacionais, ocupando a liderança do incipiente mercado de 1957 a 1962. De origem norte-americana, foi superada pelo êxito da Volkswagen ao encontrar dificuldades operacionais com a política econômica de estabilização do pós-64. Suas instalações foram vendidas para Ford Motor do Brasil em 1967 e sua maior unidade industrial localizava-se em São Bernardo do Campo. Até hoje, essa fábrica segue sendo a maior unidade de uma estrutura industrial, agora da Ford do Brasil, sendo nacionalmente conhecida devido a uma série de fatores.

Por causa da proeminência de Willys, consistiu em cenário relevante de um dos períodos de maior crescimento econômico da história, ocorrido durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Incorporada pela Ford, prosseguiu sendo um dos centros mais dinâmicos da industrialização substituidora

---

*Brasil*. Rio, Iuperj, 1985. Faria, Hamilton, *A experiência operária nos anos de resistência. A Oposição Sindical Metalúrgica de São Paulo e a dinâmica do movimento operário*. S.Paulo, Dissertação de Mestrado - PUC, 1986. Faria, José H. de, *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba, Criar, 1987. Rodrigues, Iram Jácome, *Comissão de fábrica e trabalhadores na indústria*. S.Paulo, Cortez, 1990. Silva, Roque, (coord.), “Organização operária em São Paulo”. S.Paulo, Cedec, s.d.

<sup>2</sup> Cf. Carvalho, Ruy de Q., *Tecnologia e trabalho industrial: as implicações sociais da automação microeletrônica na indústria automobilística*. Porto Alegre, L&PM, 1987. VVAA, *Automoção e trabalho na indústria automobilística*. Brasília, Editora da UnB, 1987. VVAA, *Automoção e movimento sindical*. S.Paulo, Hucitec, 1988.

<sup>3</sup> Cf. Antunes, R., Nogueira, A., *O que são comissões de fábrica*. S.Paulo, Brasiliense, 1982. Ibrahim, José, *O que todo cidadão precisa saber sobre comissões de fábrica*. S.Paulo, Global, 1986. Giannotti, Vito, *A liberdade sindical no Brasil*. S.Paulo, Brasiliense, 1986.

de importações,<sup>4</sup> constituindo-se, de novo, como cenário relevante para o conhecimento do “milagre econômico” (1968-1974).

Além disso, essa fábrica foi o universo de pesquisa de trabalhos fundamentais para o debate sobre os mundos do trabalho no Brasil,<sup>5</sup> nela realizando-se tanto todo o trabalho de campo de *Industrialização e atitudes operárias* (feito em 1963) quanto parte do de *Fazendo o milagre: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*, em meados dos anos 70. Interessante contraste, o primeiro concluía que o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema era uma “instituição desnecessária” aos olhos de operários supostamente “satisfeitos” com suas condições de trabalho ao passo que o segundo investigava as raízes e os desafios do “novo sindicalismo” na indústria automobilística.<sup>6</sup>

Entre fins dos anos 70 e início dos 90 a unidade São Bernardo da Ford era apontada, via de regra, na universidade, na imprensa, no meio político e sindical, como uma das principais referências de organização e ação sindical dos trabalhadores industriais. Geralmente, a solidez da organização operária no “chão da fábrica” era citada como principal razão para tal fato.

Por fim, essa fábrica permanece sendo interessante ponto de intersecção entre os rumos da indústria e do trabalho com a trajetória da produção especializada, sendo novamente eleita como objeto de investigação para o estudo das inovações tecnológicas e gerenciais no processo de trabalho nos anos 80. Superada a conflituosidade dessa década entre comissão e sindicato de um lado e a empresa de outro, um maior espaço para a concertação nos anos 90 realçou a discussão de políticas que articulassem tanto realidades micro (organização do trabalho) e macro (o setor automotivo e sua relação com a economia) quanto competitividade empresarial e direitos dos sociais.<sup>7</sup>

Dada essa sua posição estratégica, isto é, por pontuar a abertura e a continuidade dos estudos acerca da indústria e do trabalho, surgem questões para o debate sobre a formação da classe trabalhadora. Entre elas, o encontro do “novo” com o “velho” e a constituição histórica e cultural de uma identidade de classe entre os empregados da indústria automobilística.

---

<sup>4</sup> Para uma análise da evolução do “desenvolvimentismo” no Brasil, ver Mendonça, Sonia R. de, *Estado e economia: opções de desenvolvimento*. Rio, Graal, 1986. Especialmente os capítulos sobre os anos 50 e 60.

<sup>5</sup> A noção de mundos do trabalho provém de Hobsbawm e tem como tema a formação da classe trabalhadora, a relação entre a situação em que se encontram trabalhadores e trabalhadoras e a consciência, os modos de vida e os movimentos por esses gerados, indo além da história das organizações, políticas e ideologias. Afirma, ainda, que a história de “qualquer classe” não pode ser isolada de outras classes, do Estado, das instituições e idéias, de sua herança histórica e das transformações econômicas.

Para uma atualização desse debate, cf. Negro, Antonio, “Imperfeita ou refeita? O debate sobre o fazer-se da classe trabalhadora inglesa”. In: *Revista brasileira de história*, nºs 31 e 32, 1996.

<sup>6</sup> Rodrigues, Leôncio, *Industrialização e atitudes operárias*. S.Paulo, Brasiliense, 1970, p. 117. Humphrey, John, *Fazendo o milagre: controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*. Petrópolis, Vozes/Cebrap, 1982.

<sup>7</sup> Cf. Silva, Elizabeth B., *Refazendo a fábrica fordista*. S.Paulo, Hucitec, 1991. Arbix, Glauco, *Uma aposta no futuro*. S.Paulo, Scritta, 1996.

## Sob o Signo do Moderno Nacional -Desenvolvimentista

Pela sua importância econômica, pela vertiginosa expansão em curto espaço de tempo (a “queima de etapas” ou os “50 anos em 5” do governo JK), pelo emprego de tecnologia então desconhecida no país, pelo valor de seu produto mais reluzente (o carro), pela construção de fábricas em áreas parcamente industrializadas, pela envergadura multinacional das empresas, entre outras razões, o setor automotivo ocupou seu espaço sob o signo do novo e da modernidade.

Vitorioso, mas ainda não empossado, o presidente eleito Juscelino Kubitschek, visitou a Sofunge para a solenidade de fabrico do primeiro motor a diesel brasileiro. Após a posse, designaria Lúcio Meira para o MVOP (Ministério da Viação e Obras Públicas), sinal de que sua proposta de produção de 50 mil veículos em cinco anos não era só um ponto de plataforma eleitoral. Em seguida, constituiria o CDI (Conselho de Desenvolvimento Industrial), ao qual coube a elaboração de seu Plano de Metas, ficando a indústria automobilística com a meta 27. Em março, JK remetia mensagem ao Congresso Nacional acerca dos planos de seu governo. Nela informava que “a decisão governamental em pugnar pela implantação da indústria automobilística a curto prazo é firme e definitiva”.<sup>8</sup> Logo criou-se o Geia (Grupo Executivo da Indústria Automobilística) e, em julho, a Presidência baixava um conjunto de três decretos que normatizavam a produção de caminhões, jipes e veículos utilitários.

Agência a cargo de negociar a vinda e a instalação das interessadas, todas elas estrangeiras, o Geia aprovou um total de 30 projetos apresentados por 18 firmas.<sup>9</sup> Desse total, sete se retiraram.<sup>10</sup> Oposto da desconfiança das desistentes, o reconhecimento da disponibilidade da Willys já era sub-repticiamente mencionado nos planos oficiais. O grupo de trabalho criado pelo CDI a fim de elaborar suas diretrizes, em seu relatório à Presidência da República, informava que “para o caso dos *jeeps*”, no tocante às metas desejadas (que conteriam índices crescentes ano a ano de produção e nacionalização do produto), “os valores atingíveis inicialmente são mais elevados, face a resoluções já assentadas por um fabricante de notória reputação no exterior”.<sup>11</sup>

As assentadas resoluções de WOB não eram a tônica porém. Em contraste com a imagem pública, empresários e representantes do governo

---

<sup>8</sup> Cf. Gattás, Ramiz, *A indústria automobilística e a segunda revolução industrial no Brasil*. S.Paulo, Prelo, 1981, p. 189. Para uma investigação do Geia no contexto do debate regulacionista, ver Limonic, Flávio, *A civilização do automóvel: a instalação da indústria automobilística no Brasil e a via brasileira para uma improvável modernidade fordista, 1956-61*. Rio, Dissertação de Mestrado apresentada ao IFCS-UFRJ, 1997.

<sup>9</sup> Segundo o grupo de trabalho que o concebeu, o Geia deveria ser dotado de “capacidade de negociar com os proponentes de projetos automobilísticos” os “índices mínimos de realizações industriais (...), exigíveis em troca de benefícios dispensáveis”. Ver CDI, *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. Rio, 1956, p. 30.

<sup>10</sup> Conselho do desenvolvimento, *Programa de metas*. Rio, 1958, pp. 318-322.

<sup>11</sup> CDI, *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. Rio, 1956, p. 29.

A notoriedade mundial de Willys-Overland como fabricante de *jeeps* vem da II Guerra Mundial. Para tal, cf. Denfeld, D., Fry, M., *Jipe: o indestrutível*. Rio, Renes, 1976, pp. 41-55. O Geia aprovou projetos de jipes de Vemag e Rover, mas enquanto a primeira não teve o êxito de Willys a última voltou atrás em seus planos.

trocavam diferenças. Marcas grandes — como Ford, Volkswagen e General Motors — não cogitavam produzir carros no Brasil.<sup>12</sup> Para vencer resistências, o Geia se fortalecia afirmando que, no futuro, não seria aceita a entrada de novas companhias com os mesmos benefícios e estímulos. As grandes marcas, então, apresentaram projetos limitados a veículos pesados.

O que *Time* (14/12/59) reportou sobre o “maior fabricante de carros da América do Sul” realçou a opinião de Hickman Price Jr., presidente de Willys do Brasil, “não é uma empresa americana, ela é brasileira”. Este conteúdo nacional, explicou a matéria, vinha do “tipo de investimento estrangeiro que mais cresce na América Latina”, “a *joint venture*”, que combinava “habilidades e capital de fora com capital e conhecimento dos mercados locais por parte de cidadãos locais”.

Quase três anos depois, WOB voltaria às páginas de *Time* (28/9/62). Em meio ao panorama mundial, marcado por obstáculos aos interesses norte-americanos no Terceiro Mundo, a revista destacou o que chamou de “Willys way”, a via willyana. O tom geral é claro: de como o capital norte-americano podia se implantar no exterior sem se expor demais aos riscos do momento. A fórmula prescrita, uma outra vez, pactuava a “ousadia” de certos empresários americanos (investir na fabricação de autos na América Latina) com o “entusiasmo” de empresários nacionais.

Apesar disso, a paisagem política oferecia perigos. “Em um país sacudido por crescentes mágoas nacionalistas”, seu melhor “trunfo” não seria só “tamanho”. Além do escudo empresarial brasileiro, “enquanto outras filiais são tomadas por temores de expropriação e afligidas por molestadores de gringos, Willys expande-se incolumemente”. Conseqüentemente, a fábrica operava a plenos pulmões (e, como veremos, seu fôlego era garantido por uma mão-de-obra disciplinada e ordeira). “Em uma movimentada fábrica de 32 acres *fora* da cidade brasileira de São Bernardo do Campo” (g.m., grifo meu),<sup>13</sup> seu gerente-geral, William Max Pearce, foi avistado “entusiasmado”, e suas razões estavam tingidas de verde-amarelo: “o Aero Willys é brasileiro das luzes traseiras ao bloco do motor — o primeiro carro a ser totalmente desenhado (...) [e] manufaturado no Brasil”.<sup>14</sup>

Ao completar mais de 25 dos 50 anos por queimar, Kubitschek, em janeiro de 1959, esclarecia a contrapartida da industrialização para o povo: “é indispensável garantir às massas um nível de esperança. É necessário, pois, um governo ousado, que apresse a marcha do desenvolvimento do Brasil”. Já Lúcio Meira, presidente do BNDE (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico) em 1960, falava em “completar a verdadeira emancipação econômica com a instalação de indústrias que permitam libertar o homem brasileiro da escravidão da enxada”. Como conseqüência, visualizava-se até a “redenção econômica”. Em outra

---

<sup>12</sup> A decisão da VW pela manufatura do sedã no Brasil deve muito ao empenho de JK, que queria pelo menos uma grande marca fabricando veículos de passeio. Cf. Shapiro, Helen, “A primeira migração das montadoras: 1956-1968”. In: Arbix, G., Zilbovicius, M. (org.), *De JK a FHC. A reinvenção dos carros*.

<sup>13</sup> Dada a urbanização que tomou conta da área, só até 1962 se podia dizer que a fábrica ficava *fora* da cidade.

<sup>14</sup> Cf. *Time* (28/9/62).

ocasião, Meira, o “tocador de metas”, iria além de JK, defendendo o “desenvolvimento apesar da inflação”.<sup>15</sup>

Vista como “carro chefe” do Plano de Metas, a indústria automobiliz ocupava um posto fundamental nessa trama. Confirmaram-no, em pouco tempo, sua capacidade de emprego de milhares de pessoas e a dinamização industrial provocada por suas necessidades de matéria-prima, maquinaria e peças. Ocorre que o primeiro ato de sua história — sua implantação no país em caráter definitivo — era necessariamente curto e, portanto, marcado por um ritmo de pressa permanente. Disso decorreu que, entre a “libertação da enxada” e alguma “esperança” assegurada pela ousadia presidencial, os trabalhadores encontrariam um “novo mundo”, o da firma de autos, que era certamente admirável mas igualmente exigente de trabalho disciplinado e produtivo. Assim, pequenas ou grandes, as firmas possuíam tempo exíguo para realizar a “queima de etapas”. Nesse sentido, em paralelo com o “milagre” econômico de 1968-1974, um outro, de menor porte, foi manufaturado na perseguição daquele objetivo.<sup>16</sup>

Quando Kubitschek prometia 50 anos em cinco, era porque sabia dos limites e riscos do calendário eleitoral. O prazo para manejar soberanamente sobre um delicado equilíbrio de forças incidia sobre seu mandato, pois precisava garantir a definitiva implantação da empresa automotiva antes de passar a faixa presidencial a um sucessor eventualmente antiindustrialista, que poderia prejudicar a meta 27 se esta já não fosse um fato irreversível. De outro lado, JK tinha uma carreira política para zelar e, dada a impossibilidade de reeleição, findada a implantação do novo carro chefe da economia sob sua batuta, este seria unicamente vinculado à sua administração.

Para o alcance dessa meta, acordou-se com as empresas proponentes a observação de uma série de contrapartidas em troca do pacote de estímulos oferecido. Nesse sentido, aquelas tinham de cumprir uma agenda de progressiva nacionalização no fabrico dos carros vinculada a uma outra, de índices de produção. “Uma contrapartida das vantagens planejadas para os fabricantes de veículos deve naturalmente ser estabelecida”, advogava o CDI,

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

“Para essa *rapidez*, muito desejável, contribuirá poderosamente a estruturação horizontal da indústria” (g.m.).<sup>17</sup>

Esse compromisso seria anotado com zelo pelo patronato. “Além dos grandes riscos próprios a investimentos de porte”, calculava a Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores),

---

<sup>15</sup> Pronunciamentos, declarações e diálogos transcritos em Gattás, R., op. cit., pp. 189, 193, 285, 319.

<sup>16</sup> Em 1968, era de 4,55 o índice de produção de veículos por empregado. E, em 1962, de 4,54. *Boletim do Dieese*, dezembro de 1986, p. 3.

<sup>17</sup> CDI, *Relatório do grupo de trabalho sobre indústria automobilística*. Rio, 1956, pp. 26-27.

“o programa de industrialização de veículos obedeceu a compromissos necessários, muito rígidos, de cumprimento em *curto tempo* de etapas certas de produção e nacionalização, responsabilizando-se direta ou indiretamente os fabricantes montadores, quer pelo sucesso da indústria auxiliar, quer, inclusive, pelo suprimento adequado de matérias primas, *formação e adestramento de mão-de-obra qualificada*” (g.m.).<sup>18</sup>

Ao desaguar em um mercado de demanda reprimida,<sup>19</sup> a produção, entre 1957 e 1962, registraria altas permanentes, configurando um tempo de prosperidade. Ao capitaneá-lo, Willys do Brasil logrou ser líder do setor, constituindo-se, portanto, como um dos cenários fundamentais para o entendimento desse período.<sup>20</sup> Nesse sentido, se em algum lugar se pode falar em queima de 50 anos, esse lugar é a fábrica de autos. Era ali, na linha de montagem, onde a falta de tradição do país em produzir veículos necessitava ser revertida. Para tanto, as instalações fabris foram construídas com incrível rapidez.

No interior desse acordo entre Estado e empresários, destacava-se a “Operação Mão-de-obra”, expressão do secretário-geral do Geia, Sydney Latini para “o problema do treinamento da mão-de-obra”, entendido como “o problema mais importante a ser enfrentado pela indústria automobilística”. Anos depois, a Anfavea incluiria no tópico “obrigações e riscos dos fabricantes” o mesmo *problema*, ou seja, a “necessidade de formação de sua própria mão-de-obra em vista da elevada especialização do processo industrial da fabricação de veículos”. Problema, risco ou obrigação, opera-se um deslocamento entre um texto e outro: a formação da força de trabalho deixa de ser matéria da competência do Estado para recair no raio de ação patronal.<sup>21</sup>

Não é difícil entender o motivo. Basta conhecer o modo como a mão-de-obra foi empregada e formada pelas empresas. O decreto que criou o Geia, que dispunha também as diretrizes para a implantação da indústria de autos, avaliava que, quando cotejado com os “fatores de produção” providos pelo Estado (estradas, portos e energia), “o problema da mão-de-obra qualificada (...) ofereceria (...) motivo para maiores preocupações”. Sua solução, advogava-se, devia ser deslocada “do seu aspecto quantitativo para o qualitativo” dado o processo produtivo impor a “automatização intensiva das operações industriais”, o que tornava “exigível a existência de ajustadores de máquinas em número certamente reduzido” porque “com qualificações bastante mais elevadas”. Ao mesmo tempo, “com a adoção de tal automatização, atende-se inclusive às objeções dos que vêm inconvenientes na absorção do homem do campo pelas

---

<sup>18</sup> Anfavea, *Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional*. S.Paulo, 1961, p. 88.

<sup>19</sup> Nem as importações (desde o pós-guerra), nem a produção (iniciada só em 1956) logravam satisfazer a demanda existente entre os consumidores, estando esta, portanto, à frente da oferta. O acúmulo de uma demanda que não encontrava satisfação garantiu o “arranque” da industrialização até 1962. Mas a não-incorporação de novos setores da população ao mercado, seja pela acanhada distribuição de renda nacional, seja pela depreciação dos salários pela “carestia”, minou o poder do potencial comprador de carro zero, que não conseguia acompanhar os altos preços praticados.

<sup>20</sup> Assim como Volkswagen desempenhou, com seus quase 40 mil empregados, o mesmo papel para os anos 70.

<sup>21</sup> Sobre o Geia, cf. Presidência da República, *Indústria automobilística*. Rio, 1959, p. 49. E, sobre a Anfavea, cf. Anfavea, *Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional*. S.Paulo, 1961, p. 19.

atividades industriais”. Isto porque “o operador de máquinas automatizadas não necessita de um preparo mais especializado e profundo”, perfazendo a grande maioria.<sup>22</sup> Esta, calculava-se,

“será constituída de mão-de-obra de pouca especialização, levando em conta que as máquinas usadas nesse setor (...) são semi-automáticas ou automáticas, requerendo apenas qualidades psicológicas do seu operariado e não qualificação tecnológica”.<sup>23</sup>

Para resolver a matéria, o MVOP, a quem o Geia era vinculado, sustentava que “as necessidades de mobilização da mão-de-obra qualificada (...) deveriam ser providenciadas pelos próprios empresários, a quem a autoridade administrativa governamental dá total liberdade de ação”.<sup>24</sup>

Esse foi um cheque em branco que o governo JK deu ao patronato. Diferentemente das especificações que fixavam as diretrizes da fabricação de veículos (e contrastando com toda a discussão sobre preço, importação, proteção do mercado, política cambial, necessidade de capitais e divisas), ao delegar “total liberdade de ação” ao empresariado no tocante ao operário qualificado (o que oferecia “maiores preocupações”), a discussão podia ser concluída. Se o item mais delicado podia ser entregue à competência empresarial, o que dizer do item “menos” importante, os não-especializados? Resultado: uma matéria sob arbítrio patronal.

A retirada do Estado atesta sua tranquilização quanto ao treinamento dos trabalhadores, elaborada a partir do reconhecimento da competência empresarial em atrair e reter seu próprio pessoal. O papel que acabou assumindo foi o de fornecer boas condições de instalação às empresas a fim de ter prazos e metas cumpridos, delegando-lhes a atividade de moldar, e depois administrar, sua mão-de-obra de acordo com suas necessidades de operação. Percebe-se assim a lógica da constatação de um relatório datado em 1958 cujo texto atesta o

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

“Tal orientação parece recomendável porque decorrente da própria inexperiência nacional”.<sup>25</sup>

Surgiria daí um paradoxo. Se as relações públicas visavam fazer de um fabricante algo de familiar para os consumidores e o público em geral, proximidade almejada pelo *marketing*, ao mesmo tempo, ao prevalecer o arbítrio patronal, fazia-se da fábrica um terreno fechado, conferindo solidez ao termo

---

<sup>22</sup> MVOP, *Aspectos econômicos da fabricação de automóveis no Brasil*. Coleção um plano em marcha, n.º 9. Rio, Serviço de Documentação, 1957, pp. 30-32.

<sup>23</sup> Todas as citações foram retiradas de *Indústria automobilística*. Rio, Serviço de documentação, 1959, pp. 49-52.

<sup>24</sup> MVOP, *Aspectos econômicos da fabricação de automóveis no Brasil*. Coleção um plano em marcha, n.º 9. Rio, Serviço de Documentação, 1957, pp. 30-32.

<sup>25</sup> “Relatório sobre a indústria automobilística”. CDI, *Plano de desenvolvimento econômico. Indústrias de base. indústria automobilística e combustíveis líquidos*, vol. I. Rio, 1958, pp. 150, 152.



“despotismo fabril”.<sup>26</sup> De 1957 a 1962, quando o cumprimento das metas e a satisfação da demanda reprimida se somavam à necessidade de treinamento de pessoal — o que exigia rápida integração do trabalhador ao novo mundo da fábrica de carros — a produção assumia ares de imponderável, e um traço central seu era o ritmo produtivo crescentemente intenso.

Levado até o público com a marca do progresso econômico e da modernidade tecnológica, tal ritmo produtivo foi descrito por um sem-número de observadores. Um jornalista concluiu que estava falando de um lugar “onde se temperam homens”, a maioria de sertanejos acostumados ao trabalho duro. Acerca do Salão do Automóvel de 1961, um outro repórter, impressionado com a precisão do tempo, aspecto caro tanto ao fordismo quanto à disciplina germânica, noticiou:

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

Diante desses resultados, surgiram elogios ao operário brasileiro. Já em 1959, o Geia adiantava que “o julgamento do empresário estrangeiro sobre a eficiência da mão-de-obra nacional é dos mais favoráveis que se poderia esperar”, estando impressionado com sua versatilidade e capacidade de adaptação, particularmente a nordestina, que surpreendia “a quantos iniciam suas atividades no Brasil, muitas vezes com sérias preocupações a esse respeito”. Também a CNI (Confederação Nacional das Indústrias) anotava seus méritos. Sua “versatilidade”, “permite recrutar quase que imediatamente, e sem grandes preparos, o pessoal semiquilificado (...), permitindo o aproveitamento do excedente de mão-de-obra do Nordeste”.<sup>27</sup>

Particularmente, “a WOB vem cumprindo em ritmo acelerado”, constatava-se, “a missão a que se propôs ao ser fundada em 1952 (...) formando entre os pioneiros”. Para tanto, contava não só “com uma aparelhagem (...) das mais modernas” mas ainda “com uma verdadeira legião de operários, alguns perfeitamente capacitados como os melhores especializados e outros seguindo a orientação dos mestres para atingir o mesmo índice daqueles”. Por sua vez, a Anfavea apontou para a “disponibilidade de operariado, inteligente e entusiasta, ansioso para aprender o *know-how*”. Em 1972, na posse da Presidência do Sindipeças, o novo mandatário afirmou:

“a qualidade da mão-de-obra brasileira pode ser considerada excepcionalmente elevada. Apesar de possuir pouca escolaridade, a maioria dos nossos trabalhadores rapidamente assimilou a técnica

---

<sup>26</sup> Humphrey, op. cit., p. 13, notou a mesma coisa ao pesquisar a Ford nos anos 70. “A face pública do consumo de automóveis”, escreveu, “vinha acompanhada por uma esfera produtiva privada e inacessível”. Em função disso, “todo mundo” sabia que seus empregados percebiam salários mais altos mas, ao mesmo tempo, desconhecia-se o que se passava dentro das fábricas.

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

<sup>27</sup> CNI, *Análises e perspectivas da indústria automobilística*. Rio, 1959, p. 175.

satisfatoriamente. Um exemplo bem ilustrativo é o da indústria automobilística, que hoje conta com menos de 1% de estrangeiros em seus quadros de trabalho”.<sup>28</sup>

Tantos elogios não eram em vão, nem significavam apenas a deferência de “doutores” e senhores em respeito ao operário brasileiro. É certo que grassava um espírito coletivo de entusiasmo, pioneirismo e nacionalismo, mas a luta contra o tempo pesava bastante. Conseqüência direta, São Bernardo, ao sediar a queima de etapas, estava em chamas, e era o trabalhador comum — por ser responsável pela lida diária em fundições, forjarias, soldas, seções de tratamento térmico — quem estava atado ao cumprimento das metas demarcadoras da rápida passagem pelas etapas do desenvolvimento. Assim, quando *Última Hora* (24/7/57) escrevia que “o Brasil vence (...) a batalha do automóvel nacional”, o teatro de operações ficava no ABC (e seus artífices podem ser conhecidos). Tais elogios delimitavam a expectativa em relação às atitudes operárias. Indicar sua versatilidade, vontade de aprender, disponibilidade, dedicação e responsabilidade (atributos necessários a uma mão-de-obra cuja escolaridade e formação profissionais eram precárias) pontuava o campo de qualidades de onde o trabalhador, segundo os senhores da indústria,<sup>29</sup> não deveria sair.

Somados outras propriedades (obediência, paciência, prestatividade), perfazem as ditas “qualidades psicológicas” necessárias ao operário para essa fase da indústria de autos.<sup>30</sup> Na visão daqueles senhores, era a contrapartida esperada em troca da admissão numa automobilística, mas era, particularmente, a conduta para a obtenção da meta 27. Um pacto de reciprocidade onde o empregado contaria com as boas graças da companhia se fechasse os olhos para as queimaduras provocadas pelo “pequeno milagre” do nacional-desenvolvimentismo.

Mas o objetivo aqui não é só o mundo que os senhores da indústria criaram para seus empregados viver. É preciso conhecer, igualmente, o que estes fizeram com o novo mundo da fábrica de autos.<sup>31</sup> Podemos então ler a fala de Hilário dos Santos (na inauguração da unidade São Bernardo da Mercedes-Benz do Brasil em 1956) como traço verdadeiro da mentalidade operária, e não como mera mistificação. À sombra de autoridades políticas e patronais, dos Santos seguiu um protocolo que não vislumbrou definir. Todavia, dava o tom da época pois trazia consigo o significado de quem via no emprego fabril a oportunidade de ter uma profissão e, então, uma vida digna para si e os seus. Foi trilhando esse caminho que os trabalhadores passaram a se ver como metalúrgicos e foi também por ele que foram adestrados no processo produtivo, necessitando de toda a serenidade para

---

<sup>28</sup> Trechos retirados respectivamente de: *Jornal dos sports*, 6/10/60; Anfavea, *Indústria automobilística brasileira. Sua contribuição para o desenvolvimento nacional*. S.Paulo, 1961, p. 88 e Gattás, R., op. cit., p. 438.

<sup>29</sup> “São estes os capitães que comandam a batalha da indústria automobilística no Brasil”, assim legendou *Manchete* (16/7/66) a foto para a qual posaram “os líderes da nossa indústria automobilística” quando da passagem dos dez anos da fabricação de veículos nacionais. Os dirigentes de Volkswagen e Willys ocupam, lado a lado, seu primeiro plano.

<sup>30</sup> Hoje a instrução escolar tem muitomais peso.

<sup>31</sup> A fonte de inspiração deste trecho vem de Eugene Genovese *Roll, Jordan, roll: the world the slaves made*, e a discussão daí gerada. Para maiores detalhes, cf. Negro, Antonio, op. cit., pp. 48-49.

aturar o “serviço duro”, os efeitos físicos e psicológicos decorrentes, as ameaças de demissões, o controle das chefias.

“Esta fábrica significa para nós uma escola de trabalho e a oportunidade de elevar nosso nível profissional”, dos Santos principiou. “Muito se tem falado”, destacou em seguida, “sobre a capacidade do operário brasileiro e sua facilidade de adaptação aos mais diversos campos da indústria. Nesta fábrica, estamos esforçando-nos para não desmentir esse conceito e corresponder a confiança que a Mercedes-Benz deposita em nós”.<sup>32</sup>

## A “Via Willyana” dos Trabalhadores

Dados os fatores acima, presumiu-se que os trabalhadores do setor de autos estariam destinados a ocupar a tradicional posição de destaque de categorias como têxteis, gráficos, ferroviários, tratando-se pois de uma “nova classe operária”. Argumentando-se que o Brasil rumava para a “modernidade”, o campo era associado ao arcaico ao passo que só no urbano o país parecia encontrar a chave do seu futuro. Apoiada no passado rural da maioria ou nas expectativas de melhores salários, a indústria automobilística parecia eliminar no nascedouro a capacidade dos trabalhadores em criar uma tradição cultural e política próprias com a abertura de oportunidades de ascensão social. Derivando a história operária da empresarial, a historiografia não conseguia encontrar a noção de exploração da força de trabalho até o fim dos anos 70.

Como foi dito, é curioso notar o uso da mesma fábrica para apontar tanto para o bem-estar dos anos 60 como para o mal-estar dos 70.<sup>33</sup> Igualmente, é curioso notar que esses dois pólos opostos se encaixam quando concebemos a classe trabalhadora a partir de uma trajetória evolutiva, que parte da posição de uma classe “em si para o capital” para outra, de classe “para si contra o capital”. Se nos detivermos nesses dois momentos, em algum lugar será firmado um marco onde o novo sepulta o velho. Geralmente, ele foi datado em maio de 1968, início do “grande milagre” e de algum êxito de organizações revolucionárias na mobilização dos operários. Entre a deterioração salarial e a presença de militantes dentro das fábricas, os metalúrgicos pareciam despertar para, enfim, partir para a luta.

Com a busca das origens de uma tradição de ativismo sindical no “chão da fábrica”, é possível dar seqüência a um outro ponto de vista. Daí, quanto mais se volta no tempo mais relevo adquirem as primeiras gerações operárias, aquelas que são caracterizadas como presa fácil da dinâmica industrial. O estudo da cultura fabril dos empregados da Willys<sup>34</sup> constitui via de acesso alternativa ao

---

<sup>32</sup> *Folha da Manhã*, 29/9/56.

<sup>33</sup> Rodrigues, L., op. cit. e Humphrey, J., op. cit.

<sup>34</sup> Uso aqui o conceito de “cultura fabril” do modo como é manifesto em Leite Lopes. A cultura fabril expressaria “desde a reação e a resposta ao despotismo da hierarquia da administração fabril até a reinterpretção e reambientação criativas das duras condições de trabalho na fábrica” (p. 81). Essa “subparte de uma ‘cultura operária’” (p. 83) chega a tomar o vulto de “uma ‘segunda natureza’ da própria fábrica” (p. 84) e está associada a uma “concepção de trabalho que inclui tanto a construção da suportabilidade das condições de trabalho fabris, quanto padrões de sociabilidade entre companheiros de trabalho submetidos ao poder de administração da fábrica” (p. 83), que nada mais são que formas de defesa perante o dia-a-dia na fábrica, compostas tanto pelos “macetes” e práticas de delimitação de um mundo próprio dos trabalhadores quanto por sua concepção social de honra do trabalho,

conhecimento de sua participação na formação da classe trabalhadora no Brasil. Sem conhecermos a “nova classe operária” será deficiente o conhecimento de sua trajetória ao longo da história.

Se vale a pena notar que os metalúrgicos de São Bernardo mal adeririam à greve de 1957 (ocorrida entre seus pares de São Paulo e Santo André), e que seus próprios movimentos reivindicativos encontravam dificuldades de mobilização, é pertinente observar que, contraposta à debilidade do sindicalismo, havia a força empresarial e, em paralelo, a lenta constituição de iniciativas específicas nas fábricas. Ao passo que as empresas visavam dominar gestos e tempos de seus funcionários, gerava-se uma cultura que absorvia as normas a que era submetida ao mesmo tempo que criava brechas de gestão operária. Entre outros, seus matizes sindicais, embora tênues e localizados, se oferecem assim à pesquisa. Trata-se, portanto, da relação entre um sistema específico de uso e controle da mão-de-obra, o “sistema auto de dominação”, e sua reapropriação pelos trabalhadores. De fato, devido à rápida abertura de milhares de empregos combinada com o recrutamento de mão-de-obra sem experiência industrial, emergia um “novo” operariado. Tinham ele, por isso mesmo, de inventar suas próprias tradições, inclusive as sindicais.

Quando foi criada em maio de 1959, a Associação Profissional dos Trabalhadores nas Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de São Bernardo e Diadema era apenas uma promessa e poucos arriscariam dizer que ali começava um sindicato forte. Entre os seus 71 fundadores, faltavam os delegados da WOB, que, junto com os da Volks e Mercedes, representavam um núcleo vital entre seus membros. Ciente disso, na assembléia que discutiu sua transformação em sindicato, o futuro presidente, Anacleto Potomatti, “solicitou a palavra para congratular-se com os presentes face ao resultado da votação (...), enaltecendo, principalmente, a conduta dos companheiros da WOB, que, após os esclarecimentos que se faziam necessários, não vacilaram na aprovação da transformação”.<sup>35</sup>

Os livros de atas de assembléia revelam três temas: montagem de infra-estrutura assistencial, política brasileira e internacional e atuação sindical nas fábricas. Por razões de espaço, fiquemos com o último: “justificou a justeza da luta que vêm travando os trabalhadores da Dohler do Brasil” o orador Anselmo,

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

Prosseguindo com sua intervenção, argumentou que, apesar da carestia,

---

interagindo interiorização e releitura, legitimação e recusa, Cf. Leite Lopes, José S., *A tecelagem dos conflitos de classe na cidade das chaminés*. S.Paulo, Marco Zero, 1988.

<sup>35</sup> AAGE (Ata de Assembléia Geral Extraordinária), 26/8/60.

“o que verificamos é o aumento da produção, o crescimento da fábrica, os carros de luxo que eles exibem ao virem visitar sua indústria, eles sabem que não somos cegos, que tomamos conhecimento de tudo isso. Eles sabem que nós não estamos suficientemente organizados e unidos para fazer já o aumento na marra”.<sup>36</sup>

Desponta a dificuldade com que ativistas como Anselmo lidavam na mobilização de seus pares. Além da “confiança” na “boa vontade” dos patrões, os salários seriam baixos porque sabia-se da fraca capacidade de pressão dos trabalhadores. Tal situação desconcertaria Mazola, da WOB, que, ao fazer uso da palavra,

“fez ver que a assembléia não era mal, havia um bom número de companheiros, no entanto não expressava os 30 mil metalúrgicos de São Bernardo; das duas uma, ou os operários não querem aumento, ou estão pensando que a diretoria sozinha vai conquistar aumento, se estão pensando assim, estão roubados, pois quem quer aumento tem de lutar, isto ainda não está acontecendo, os companheiros preferem, ao invés de vir numa assembléia, ir ao campo jogar bola, outros ficam nos bares tomando caipirinha, como se nada tivesse acontecido, no outro dia, segunda-feira, ao invés de lerem alguma coisa para tomarem conhecimento das assembléias, preferiam comprar *Gazeta esportiva*, etc., ler jornais que lhes ensinam alguma coisa os trabalhadores não lêem, deste jeito os patrões fazem o que bem entendem com os trabalhadores, os companheiros que pensavam que a diretoria possa conquistar sozinha, estão muito enganados, a diretoria é nossa empregada”.<sup>37</sup>

Em outra ocasião, interveio João Sanches, também da Willys,

“devemos ter carinho com os companheiros das fábricas, ajudá-los a vir às assembléias, estes não estão ganhos para as lutas, depende de nós ajudá-los, somente assim será possível fazer grandes assembléias, estes companheiros são atrasados politicamente, pensam ser possível conquistarem aumento de braços cruzados, as críticas a eles devem ser feitas com cuidados, senão eles podem se ofender e será mais difícil para nós, quem ganha com isso é o patrão”.<sup>38</sup>

Os obstáculos encontrados eram devidos ao desequilíbrio das relações entre capital e trabalho, com nítida preponderância do primeiro, e à dificuldade que os ativistas tinham para contornar seus problemas de comunicação com a vida operária na fábrica. O poder patronal, sem encontrar um contrapeso sindical à altura, exigia de seu empregado fidelidade. Benoni, da Gemmer, denunciava a desigualdade do relacionamento contratual entre um simples operário, o “peão” (que, ao mesmo tempo era a “grande maioria”), e a grande empresa, localizando sua posição mais “elevada”, a de ativista. Onde trabalhava, dizia,

“a maioria é de operários vindos do campo, por um lado atrasados politicamente, de outro lado nunca viram dinheiro, quando pegam um emprego, nem que seja para ganhar salário mínimo, ficam quietos, só com o passar do tempo eles vão elevando a consciência e vão exigindo mais, trata-se de elevarmos a consciência de nossos colegas de trabalho (...). Somente analisando politicamente podemos fazer uma análise correta deste movimento”.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> AAGE, 18/7/61, pp. 18-9.

<sup>37</sup> AAGE, 28/1/62, p. 31.

<sup>38</sup> AAGE, 28/1/62, p. 32.

<sup>39</sup> AAGE, 23/2/62, p. 43.

José Oliva, por sua vez, apontou para o elo entre guerra fria e desconfiança que o sindicato encontrava, citando que “um operário disse-lhe”:

“que não vinha a esta assembléa porque os que dirigiam o sindicato eram todos comunistas, fez ver que aqueles que falam dos comunistas não sabem o que é o regime socialista pois na Rússia este problema de salário era questão do passado (...). Uma parte dos operários não vem porque está fazendo hora extra, outra parte porque está em casa dormindo, esperando que outros resolvam seus problemas, no outro dia vem logo perguntando quanto foi o aumento, mas vir na assembléa não têm coragem”.<sup>40</sup>

Quando de greves, momento de possível aproximação de representantes com representados, o discurso da dignidade<sup>41</sup> assume um tom radical, contrastando o lucro das empresas proveniente do trabalho com seu descaso pela vida de seus operários. Assim, a respeito de uma parede na Mercantil Suíssa, a primeira edição de *O metalúrgico* duvidava: “não sabemos se poderá alguém sem escrúpulos descansar, após tantas demonstrações de desprezo pela condição humana de seus empregados, negando-lhes o mínimo necessário para sua subsistência”;<sup>42</sup> fazendo-se ainda acompanhar, em seu editorial, de um notável registro do “sindicalismo autêntico”:<sup>43</sup>

“apresentamos a você o primeiro número do nosso jornal, oriundo do desejo de dar ao trabalhador uma orientação de autenticidade sindical, mormente agora, quando um horizonte diferente descortina-se na vida do sindicalismo nacional, banindo das entidades sindicais as intromissões político-partidárias e de outra natureza”.<sup>44</sup>

Coube ao operário José da Cruz, da WOB, pontuar os desafios vigentes. “Nós precisamos defender o nosso sindicato porque no Brasil o sindicato foi criado por lei ao passo que nos outros países foi através de luta”, conclamou. “Vamos lutar”, prosseguiu, “para trazer para o nosso sindicato todo trabalhador. (...) Dizem que os diretores são vendidos para o patrão. Isso não é verdade”.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> AAGE, 23/2/62, p. 42.

<sup>41</sup> O sentimento de dignidade operária, se não se baseou no saber de um ofício qualificado, foi reelaborado de um sentimento de dignidade humana lido através da experiência do trabalho industrial. Um tratamento moralmente justo era aquele onde o trabalhador era respeitado por ser um “bom” empregado que trabalhava com afinco, que respondia aos apelos e necessidades da companhia, que dominava seus afazeres com responsabilidade, advindo daí um senso de honradez. Um homem honrado porque trabalhador, cujo saber, apesar de não reconhecido, havia sido reformulado e ampliado com sua integração na produção.

O encontro desse sentimento operário com a iniciativa sindical foi um dos motes mais poderosos de mobilização. Para tal, cf. Negro, A., *Ford Willys anos 60*, op. cit., e Abramo, Laís, *O resgate da dignidade (a greve de 1978 em São Bernardo)*. S.Paulo, Dissertação de Mestrado, FFLCH-USP, 1986.

<sup>42</sup> *O metalúrgico*, nº 1, 1965.

<sup>43</sup> O “sindicalismo autêntico” tem dois traços básicos: a afirmação dos interesses da categoria acima dos particulares e a oposição ao “sindicalismo pelego”, ou “ministerialista”, “oficial” ou “de carimbo”. Retomo essa discussão no item final desse artigo.

<sup>44</sup> *O metalúrgico*, nº 1, 1965. O “mormente agora”, agosto de 1965, refere à retomada do sindicato das mãos do Ministério do Trabalho, que caçara sua diretoria após o Golpe de 64, fato lembrado como “intromissões de outra natureza”. Tempo de “horizonte diferente”, tais “intromissões” se faziam incluir na pauta de um sindicato que pretendia dar uma “orientação de autenticidade sindical” livre das intromissões preexistentes, as de natureza “político-partidária”.

<sup>45</sup> AAGI (Ata de Assembléa Geral Intersindical), 10/1/64, p. 12.

Recorre-se duas vezes a “nosso sindicato” para invocar uma entidade que, criada “por lei”, serve para “lutar”; a saída é buscar o trabalhador, tornando-a “autêntica”, apesar da (e contra a) outorga do Estado. Ao ser invertido, tal desafio refletia um fato incômodo: a distância de “todo trabalhador”. Esta era a cara da moeda cuja coroa era a proximidade com a “companhia”.

A coincidência entre crescente migração de mão-de-obra com a fase de implantação da indústria automotiva concorreu para tal. No caso da Willys, “peões” recrutados aos canteiros de obra dos primeiros pavilhões foram integrados como “peões” de fábrica, que aportava aqui sob o signo do progresso, do desenvolvimento, da modernidade, da riqueza econômica, etc... Em 1957, os primeiros 500 empregados receberam um tratamento pouco praticado por aqui.<sup>46</sup> A companhia adotou política de RH (Recursos Humanos) criada em sua terra natal. Para inibir atritos, patrocinou condições salariais e de trabalho especiais e, ao aproveitar-se do contrato individual de trabalho, numa relação direta com seus empregados (isto é, contornando a mediação do sindicato), fê-los crer em seu lema (“operário bom é recompensado, mau operário é punido”)<sup>47</sup>. Visando ser uma “grande família”, além de apetrechos básicos como uniforme e equipamento de proteção, dava assistência médica, proclamava-se “brasileira”, prometia uma política interna de promoções e aumentos salariais, mantinha cooperativa de abastecimento, clube recreativo e restaurante, publicava o *Noticiário Willys*, fornecia escola para filhos dos “willyanos”, projetou construir casas para eles, presenteava-os com participação acionária, promovia passeios nos fins de semana e grandes festas no Natal, facilitava a compra de veículos Willys, oferecia transporte e, em menor escala, custeava cursos em áreas onde tivesse carência. Consolidada, instituiu um plano de saúde para o empregado e sua família. Não satisfeita, formou a CRT (Comissão de Relações no Trabalho) para dirimir conflitos entre operários e supervisores.

Foi, ainda, sensível ante os valores professados por seus empregados. Logo, além de conjugar controle e repressão, positivou aspectos da mentalidade operária. Havia, pois, um acordo entre a paga de um salário sabidamente mais alto — símbolo máximo do emprego na fábrica — e a dedicação ao serviço árduo, fosse ele cansativo, monótono, insalubre, inseguro ou sujo. Assim, dada a debilidade do sindicato, entidade pouco representativa e infra-estruturalmente mal aparelhada diante de uma categoria em crescimento, as empresas construíram uma sólida relação com seus empregados, isolando-os do contato com aquele. Ao mesmo tempo, ativistas ensaiavam os primeiros passos de experiências que atacavam as brechas nesse jogo de reciprocidade; experiências essas que, posteriormente, ao instituírem-se como tradição, seriam chamadas de “novas”.

A fala de J. Alves ilumina as várias sensações vividas. Começou na “companhia” “quando ela se instalou em São Bernardo” (“naquele tempo ainda se chamava Willys-Overland do Brasil. Depois é que virou Ford”) como ajudante

---

<sup>46</sup> Entre o pós-guerra e meados dos anos 50, French identifica este tipo de política em três fábricas do ABC: Cerâmica São Caetano, Rhodia e Pirelli. Cf. French, John, *O ABC dos operários. Conflitos e alianças de classe em São Paulo, 1900-1950*. S.Paulo, Hucitec, 1995, p. 70.

<sup>47</sup> Citado em Rodrigues, L., op. cit., p. 49.

fazendo “serviço de peão” e “dando um duro danado e cooperando com os homens para conseguir uma promoção”. Depois que o “mandaram embora”, decidiu

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

Perguntado por que não trabalhava mais na Volks, replicou: “por quê saí?”.

“Ah, saí não moço. Me mandaram embora mesmo. Quem trabalha no setor automobilístico em São Bernardo do Campo, depois de certo tempo, não pode se dar ao luxo de pedir a conta não. Sujeito trabalhou na Ford, na Mercedes e na Volks, o que mais pode esperar na vida? É uma sina. Quando a gente começa, novinho, com aquela bruta vontade de se aprumar na vida, o trabalho é sopa. Nego faz horas extras, dá duro no serviço, se esforça o quanto pode, mas chega um dia que o facão baixa sem dó nem piedade. E afora a Volks, a Mercedes e a Ford, só restam a Chrysler, a Scania, a Toyota e a Karman Ghia”.<sup>48</sup>

Em uma matéria sobre a fábrica de São Bernardo da Willys, o “duro danado” e a “bruta vontade” citados por Alves são revestidos com outro sentimento além do afincado: o do orgulho. “Ali”, apontou, “o sertanejo foi encontrar de novo a sua terra e, com o rosto ainda crestado pelo sol impiedoso do Nordeste, adere à máquina, integra-se nela e dela vê orgulhoso brotar o fruto que seus braços produziram”.<sup>49</sup>

Em depoimento de um executivo de RH da Willys, Ford e Autolatina abre-se uma indicação do hiato entre honradez operária e o tratamento das chefias, brecha pela qual a reciprocidade pactuada sofria fissuras. “Você consegue tudo do operário brasileiro”, garantiu. “Basta tratá-lo como ser humano, sem autoridade, sem gritaria, sem medo”, condicionou imediatamente.

“O operário brasileiro é versátil, ele ajuda você, ele faz o que você quer, mas trate-o como ser humano, trate-o como homem porque, na casa dele, ele é o papai”.<sup>50</sup>

## **Cavalo de Tróia**

“Meu nome é João Justino de Oliveira, vulgo Janjão”, apresentou-se um sindicalista pernambucano que presenciou acontecimentos chave dessa história. “Entre na Ford [leia-se WOB] em 21 de setembro de 1960”. Desde logo, “a primeira coisa que fizeram foi me sindicalizar. Já tinha um cara lá, o apelido dele era Lumumba [José Alfredo Batista dos Santos], e outro rapazinho, Davi”.

“Eles já estavam procurando orientar o pessoal lá: o que era sindicato. Sempre iam lá conversar comigo, na máquina. Lumumba era um negão ativo prá chuchu”.

“Com poucos dias lá o Lumumba já me convidou perguntando se eu não queria ser sócio do sindicato. ‘Claro que eu quero’, já era sócio do Sindicato dos Borracheiros. Sempre que entrava gente

---

<sup>48</sup> Sampaio, Antonio, *A capital do automóvel na voz dos operários*. S.Paulo, Edições Populares, 1979, pp. 50-51.

<sup>49</sup> *O jornal do Rio de Janeiro*, 4/2/60.

<sup>50</sup> Entrevista concedida ao autor em 5/3/93.



nova para trabalhar, ele ia procurar conhecer o cara, conversar. Ele era operador de máquinas também. Quem mais conseguiu fazer sócio para o sindicato foi ele. O cara era bom de papo, muito popular, a turma gostava muito dele”.

Se havia os que ouviam, havia também os que, convictos, temerosos ou desconhecedores, eram alheios à idéia de sindicato. “A gente”, isto é, os ativistas sindicais,

“conversava sobre o trabalho, procurava ver como que era a chefia, conversava um pouco sobre sindicato. O pessoal, na época, de sindicato não entendia nada. A grande maioria não era nem sindicalizada. Falar de sindicato para eles era o mesmo que falar de bicho”.

“Era o pessoal do norte, gente daqui mesmo. Se eles ouviam falar em sindicato - ‘Ah! sindicato é comunista, é isso, é aquilo’ - respondiam logo. Não queriam nem saber”.

No governo Goulart, com a restrição ao crédito às empresas, vieram as primeiras demissões em massa, o “facão”. Oliveira as relembra segundo uma divisão entre bom e mau operários, ecoando o lema da Willys.<sup>51</sup> Findado o pequeno milagre, “deu muito corte”. “Antes tinha”, comparou, “mas era mais daquele pessoal devagar, que não trabalhava, não dava produção”. Diversamente, “no governo Goulart, quem era bom, mais ou menos, ia todo mundo. Eu via cara bom ser mandado embora”.<sup>52</sup>

Após 1964, foi a vez da recessão. Resultado: em 1965, “a Willys ficou trabalhando três dias por semana” segundo Julião Garcia Galache. “Depois, ela resolveu não pagar. Então, nós entramos com processo coletivo no sindicato”. Essa queixa plúrrima representou um desafio inédito, sendo preciso mobilização para o ganho de causa. “O advogado, sabendo que o pessoal estava de férias”

“pedia o comparecimento de todo mundo no processo. O dr. Maurício conseguiu o adiamento e depois, no dia que teve o processo, a montagem da fábrica parou. Então nós conseguimos parar a fábrica e indo o pessoal para o tribunal em São Bernardo, o tribunal de justiça, que julgou essa diferença de horas que eles tinham descontado. Foi, na realidade, a primeira vez que a fábrica parou”.

E a CRT? “Nós já tínhamos comissão de fábrica”. “Se chamava Comissão de Relações do Trabalho, era formada por dois trabalhadores, um chefe escolhido, o advogado da empresa, o advogado do sindicato, e dois operários”. E como funcionava?

“Vamos dizer, no meu caso, eu me senti prejudicado porque eu não recebi uma promoção que eu achei que tinha direito. Então, fui conversar (...) com o Benito Scaravelli, que era o meu feitor, ele se negou, achou que eu não tinha direito, então pedi para falar com o superintendente, que era o José Maria Zuraman, e ele se negou a me atender. Então eu pedi permissão para ir na comissão e ele não deixou também! Aí eu fui à revelia porque, se me davam o direito, eu ia à revelia, eu fui à revelia, e na realidade eu estava certo e acabei sendo promovido porque eu tinha direito, porque a promoção era por direito”.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> “Os que amarravam a produção, esses eram tratados como mau funcionário. O pessoal comentava: ‘olha, fulano é mau por causa disso, fica fazendo hora no banheiro, não procura dar a produção, esse cara logo vai ser mandado embora’. O comentário era esse”.

<sup>52</sup> Entrevista concedida ao autor em 2/2/1993.

<sup>53</sup> Entrevista concedida ao Cedi (Centro Ecumênico de Documentação e Informação), s.d.

Uma comissão, criada pela empresa para ouvir reclames e resolver o problema sem participação sindical, não funcionava como rezava o estatuto. Através do espaço aberto, a CRT significou “vantagens”, servindo para o respeito de direitos. Na outorga do benefício, “se me davam o direito”, a apropriação, “eu ia à revelia”, e, em seguida, a reelaboração: “eu tinha direito”. Um passo e um descompasso. Um passo para a conquista de uma comissão de fábrica. Um descompasso pois fugia à idéia original.

Eleito diretor de base do sindicato, Oliveira recorda a intensificação da sindicalização willyana: “começamos atuar mesmo, como um grupo ativista”.

“Meu primeiro trabalho foi fazer gente de ponto chave em cada setor. Em cada setor a gente procurava sempre fazer um líder, um cara para falar sobre o sindicato, e trazer esses caras para o sindicato, para reuniões, para bater papo, para fazer cursos, isso tudo por debaixo dos panos, pois se a firma soubesse que o cara estava fazendo isso, era mandado embora, só não mandava embora os diretores, que não podia mandar embora”.

A visibilidade era uma questão de perspectiva:

“eles apareciam para a gente, mas para o diretor [da empresa] mesmo não apareciam. (...) Eles achavam que éramos só nós quatro [os diretores sindicais de base] quem fazia movimento, não sabiam que nós tínhamos gente preparada por setores. Quando eles vieram a descobrir isso aí já foi tarde demais!”.<sup>54</sup>

Ao comprar Willys em outubro de 1967, Ford adquiria uma linha de produtos testada pelo mercado. Eram adquiridos ainda o projeto do Corcel, uma *joint venture* entre Renault e Willys. Muito menor no Brasil que Willys, Ford obtinha aquela que é sua maior fábrica, aumentando seu quadro de funcionários em aproximadamente 13 mil empregados. Um negócio da China... Com um cavalo de Tróia em troca. Sete meses depois da transação, o novo dono se viu diante de uma greve de três dias úteis, provavelmente a primeira capaz de paralisar totalmente a produção, operando uma inflexão no processo de organização sindical fabril dos metalúrgicos do ABC, pois ganhava espaço a idéia de uma comissão de grevistas que negociasse diretamente com a empresa. Ford não demitiu os membros dessa comissão e, em 1971, durante a campanha salarial, oficiava o sindicato o reconhecimento de um grupo de trabalhadores como dirigentes sindicais representantes de seus funcionários. Todos eram antigos funcionários da Willys, haviam participado da greve de maio de 1968 e na *sindicalização dos willyanos*; *sindicalismo* e *willyanos*, dois termos que deviam ter sido mantidos distantes segundo o sistema auto de dominação.<sup>55</sup>

Essa experiência é ponto de parada para a busca do entendimento das constantes alusões, por ativistas, à “combatividade” da Ford São Bernardo e, por gerentes de RH, à sua “sensibilidade”. Ao mesmo tempo, 1968 talvez seja um dos melhores anos da AP (Ação Popular) no ABC, um dos poucos momentos em que a

---

<sup>54</sup> Entrevista concedida ao autor em 2/2/1993.

<sup>55</sup> A correspondência citada encontra-se arquivada na Secretaria Geral do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

ditadura viu os trabalhadores com um certo poder de pressão. Em 1969, quando Antonio Norival Soave, dirigente responsável pela assistência às “células de base nas fábricas” do ABC, escreveu o documento *Política de concentração de esforços*, ele abandonou a lamúria da militância em relação aos trabalhadores e escreveu que os metalúrgicos de São Bernardo formavam, enfim, uma “categoria prioritária” que, “em tradição de luta”, era “superior a todas as outras”, pois “seu nível de luta atual” era “o mais alto”, superando, até mesmo, os de Santo André. Ao elencar as duas fábricas “prioritárias”, onde o “Partido” já tinha “trabalho”, Soave listou Mercedes-Benz em primeiro lugar e Willys em segundo.<sup>56</sup>

A greve de 1968, e toda sua sorte de conseqüências, foi possível graças ao encontro (desejado ou não) na mesma fábrica de modos diferentes de se fazer sindicalismo. Talvez seja um elo de união entre o pré-64 e o pós-78. “Ela [Ford] tem raízes de tempos anteriores, do tempo da Willys”,<sup>57</sup> explicou José Venâncio Luz quando perguntado por quê a Ford aparece tão atuante na história de seu sindicato. Foram esses “tempos anteriores”, legados por uma geração operária à outra, que impactaram um operário montador que, ao sair da Volkswagen e ingressar na Ford em 1974, logo notou que sua nova fábrica “era diferente”.

“O pessoal conversava mais, era mais avançado. Não que a Ford fosse uma boa empresa, mas o pessoal discutia mais. Era o pessoal que tinha vindo da Willys, que era uma empresa mais aberta, onde havia uma certa condição de discutir os problemas. Quando a Ford comprou a Willys, o pessoal já tinha conquistado uma certa liberdade, de conversar mais, de ir ao banheiro, de ler um jornal e de não ter grande medo da supervisão. E havia dentro da Ford dirigente sindical que discutia, que sindicalizava os trabalhadores”.<sup>58</sup>

## **Por um Novo Olhar junto ao Velho Sindicalismo**

Eder Sader identificou dois movimentos a tomar parte da “matriz discursiva” do “novo sindicalismo”, o das oposições sindicais e o dos sindicalistas “autênticos”.<sup>59</sup>

Nos metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, “autêntico”, em um primeiro momento, significava não-admissão de interferência partidária e religiosa nos assuntos da “classe”, que estariam acima de tudo. Após, 1964, a primeira intervenção do Ministério do Trabalho no sindicato adendou a mão pesada do Estado como elemento de não-autenticidade. Em 1965, retomadas as eleições, a chapa vitoriosa compunha Juventude Operária Católica, Frente Nacional do Trabalho e “pragmáticos”,. Presidente entre 1969 e 1975, o “pragmático” Paulo Vidal daria vida à *Tribuna Metalúrgica*, imprimindo sua marca de “autêntico”. Prezando a observância da lei, investiu em infra-estrutura e patrimônio, enfrentou chapas de oposição e passou, desde 1973, a sofrer dissensão da parte de dirigentes

---

<sup>56</sup> Projeto Brasil Nunca Mais! Processo 684, caixa 3, fls. 12320-12321.

<sup>57</sup> Entrevista concedida ao autor em 14/11/90.

<sup>58</sup> Abramo, L., op. cit., p. 86.

<sup>59</sup> Sader, Eder, *Quando novos personagens entraram em cena*. Rio, Paz e Terra, 1988, pp.178-193, 225-261, 277-310.

e ativistas que o criticavam por ser um “legalista” e por não dividir poder com o “trabalho de base”.

Eleito presidente em 1975, mas submetido à eminência de Vidal, Luís Inácio Lula da Silva foi paulatinamente assumindo sua maioria como líder “autêntico” até as paralisações de maio 1978, quando suas qualidades como representante de grevistas foram postas à prova pela primeira vez numa categoria que, ao mesmo tempo, vivia seu ápice numérico e caminhava para a marca produtiva de 1 milhão de autos anuais. Nesse momento, Lula já fôra capaz de conduzir um processo em que se distanciava de Vidal (ao propugnar um sindicalismo construído de baixo para cima), negociava a incorporação de forças oposicionistas e recusava a noção de vanguarda marxista-leninista.

Passadas as grandes greves gerais dos metalúrgicos em 1979 e 1980, um sem-número de greves fabris forçou o reconhecimento de comissões de fábrica nas principais empresas, atingindo Ford, Volkswagen e Mercedes-Benz, etc. Em paralelo, a fundação do Partido dos Trabalhadores (PT) em 1981 e a da Central Única dos Trabalhadores (CUT) em 1983 assinalavam a recomposição política e orgânica nacionais da classe trabalhadora. Reluzentes vitrines do “novo sindicalismo”, as comissões pareciam únicas na nossa história, e eram tidas como chave mestra para o alcance daquilo que a CUT definiu como a “nova estrutura sindical”, que era pensada como uma ruptura em definitivo com o “velho sindicalismo” e suas velhas personagens, “pelegos”, “reformistas”, trabalhistas, “cupulistas”, “ministerialistas”, etc.

Contudo, a nova estrutura não foi atingida de todo. (Ao menos por enquanto.) E, ainda mais, a “maldição do populismo”, conforme sintetizou Daniel Aarão Reis, assombra a história do “novo sindicalismo” e de sua central. Crítico contundente, Armando Boito Jr. acredita que “o populismo ainda está vivo”, mesmo entre setores do sindicalismo que afirmavam ter deixado o “velho” para trás.<sup>60</sup>

Hoje, se essa “maldição” pede o repensar do trabalhismo e da novidade do pós-1978, vale lembrar que a história já se impunha mesmo em pleno ascenso da agitação operária. (Foi o que anotaram Maria R. B. Alvim e José S. L. Lopes ao registrar as “ligações” das greves de 1980 com as “lutas do passado”.) Por uma via ou por outra, há mais de dez anos de produção sobre o “velho sindicalismo”. Restrições de espaço permitem citar apenas o interesse pelas relações de controle ou consentimento da força de trabalho, exercidas cotidianamente no interior de sistemas de dominação. Às teses de Alvim e de Leite Lopes sobre têxteis em Paulista (Pe), seguiram-se as de Elina Pessanha, acerca dos operários navais de Niterói, e Regina Morel, sobre os metalúrgicos de Volta Redonda. Se abordaram categorias “tradicionais”, José R. Ramalho levou essa problemática para o estudo dos trabalhadores da indústria automobilística.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Reis, Daniel, “A maldição do populismo”. In: *Linha direta*, 6 a 12 de setembro de 1997, pp. 6-7. Boito Jr., Armando, “Reforma e persistência da estrutura sindical”. In: *O Sindicalismo brasileiro nos anos 80*. Rio, Paz e Terra, 1991, p. 45.

<sup>61</sup> Leite Lopes, José S., Alvim, Maria R. B. “Metalúrgicos do Rio e Niterói: ligações entre os conflitos de 1980 e as lutas do passado”. In: *Aconteceu. Trabalhadores urbanos no Brasil/1980*, especial 7, pp. 20-23. Alvim,

A essa altura, já se pode afirmar que as fronteiras entre “velho” e “novo” sindicalismos não são tão rígidas e pré-definidas como pareciam. Em 7 de outubro de 1976, em uma palestra no Sindicato dos Metalúrgicos de Santos, Lula observava que “São Bernardo é o centro industrial mais rico de São Paulo, mas os operários passam fome e miséria por causa da política salarial de arrocho dos governos revolucionários”. Em seguida, identificou na “pressão” “o único instrumento que temos hoje”, lembrando que “a greve é um instrumento de pressão”. Advogou, então, que “é necessário a união das correntes para voltarmos à época anterior a 1964” (45 dias antes, em outra palestra no mesmo sindicato, Lula debatera a idéia de unificação dos sindicatos de metalúrgicos de São Bernardo e Santos). Ao final da palestra, “foram enaltecidas as figuras dos ex-deputados cassados Marcelo Gato e Fabiano Sobrinho, bem como João Goulart”, “o único presidente que se preocupava com os problemas dos trabalhadores”.<sup>62</sup>

1976 e 1983, Santos e ABC: datas e centros operários próximos e distantes. A união das correntes colidiu com a obstinada e mútua desconfiança que pecebistas e cutistas nutriram (opondo os sindicatos de metalúrgicos das duas cidades), e a exortação de volta ao pré-64 se perdeu na luta política do novo sindicalismo e seu frontal repúdio ao “populismo” (“a CUT rompe com todas as formas de conciliação de classes que estiveram presentes nos momentos mais importantes da história deste século”). Ao mesmo tempo, era uma exortação temida pela Delegacia de Polícia de São Bernardo, que defendia, em 1965, “todos os meios e artifícios” contra a vitória da Chapa 1, pois, senão, de novo voltaria o Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema “a cair em mãos comunistas” e socialistas. Por fim, poucas cidades além de Santos podiam ter enaltecida a figura de Goulart sem esquecer que o trabalhismo pôde ter sido levado à iminência de seus limites, o que poderia ter dado origem a um “novo” movimento operário.<sup>63</sup>

Enfim, as fronteiras entre novo e velho foram traçadas de tal modo a fazer da linha política sobre a estrutura sindical um forte divisor de águas. Vivendo a CUT sérios problemas de autosustentação, enraizamento no local de trabalho,

---

Maria R. B., *A sedução da cidade. Os operários-camponeses e a fábrica dos Ludgren*. Rio, Graphia, 1997. Leite Lopes, José S., op. cit. Pessanha, Elina, *Vida operária e política. Os trabalhadores da construção naval de Niterói*. S.Paulo, tese de doutorado apresentada à FFLCH-USP, 1986. Morel, Regina, *A ferro e fogo. Construção e crise da família siderúrgica — o caso de Volta Redonda (1941-1968)*. S.Paulo, tese de doutorado apresentada à FFLCH-USP, 1989. Ramalho, José R., 1989. *Estado-patrão e luta operária*. Rio, Paz e Terra, 1989. Registre-se, ainda, de Angela de Castro Gomes, *A invenção do trabalhismo*. Rio, Vértice, 1988.

Essas teses informaram a redação de três dissertações na pós-graduação em história na Unicamp. Ver Silva, F. T. da, *A carga e a culpa. Os operários das Docas de Santos: direitos e cultura de solidariedade, 1937-1968*. S.Paulo, Hucitec, 1995. Negro, Antonio, “Servos do tempo”. In: Arbix, G., Zilbovicius, Mauro (org.), *De JK a FHC. A reinvenção dos carros*. S.Paulo, Scritta, 1997. Fontes, Paulo, *Trabalhadores e cidadãos. Nitro Química: a fábrica e as lutas operárias*. S.Paulo, Annablume, 1997. Note-se, igualmente, a pesquisa de Marcelo B. Mattos, *Novos e velhos sindicalismos no Rio de Janeiro, 1955-1988*. Niterói, tese de doutorado apresentada ao ICHF-UFF, 1996.

<sup>62</sup> Arquivo do Estado de São Paulo (AESP). Setor Deops-SP. Pasta 50-Z-270, fls. 18630, 18634.

<sup>63</sup> Sobre a citação da CUT, ver “Tese 10. Pela CUT classista, de massa, democrática, de luta e pela base”. In: *Boletim nacional da CUT*, nº 20, edição especial, 1987, p. 53. Sobre a citação à delegacia policial, ver AESP. Setor Deops-SP. Pasta 50-Z-341, fls. 333. Sobre o movimento operário em Santos e o trabalhismo, ver Silva, Fernando T. da, op. cit., pp. 170-216.

representatividade (gozando do benefício da unicidade sindical), e cabendo ao Ministério do Trabalho o poder de reconhecer os sindicatos, as pesquisas revelam novidades freqüentemente negadas ao “velho sindicalismo”. Se a estrutura serviu para o controle e repressão, também foi usada pelo movimento operário e por ativistas socialistas, trotskistas, comunistas e trabalhistas com resultados nada irrelevantes. Ao buscar a demonstração disso, as pesquisas têm chegado a tradições políticas, organizativas, culturais e discursivas sobreviventes à derrota imposta pela ditadura militar. E têm buscado estimar o quanto o “novo” é tributário do “velho”.

*[Recebido para publicação em julho de 1997]*