José Ricardo Ramalho, autor de *Mundo do crime — a ordem pelo avesso*, Edições Graal, agora neste seu novo livro, *Estado-Patrão e luta operária — o caso FNM*, através da história social dos operários da Fábrica Nacional de Motores — FNM, no Estado do Rio de Janeiro —, desvenda a tragédia dessa fábrica. Desde a "instituição total" nos tempos do Brigadeiro Guedes Muniz, nos anos 1940, até a fábrica produtivista e privatizada dos anos 1960 e 1970, dos trabalhadores que produziam caminhões e carros, dos pesados caminhões FNM até os carros JK.

Uma análise fina e de imenso rigor sociológico para o estudo de outros grupos operários e para a história recente da classe trabalhadora no Brasil. Um estudo indispensável para entender o Estado-patrão no Brasil atual.

mais um lançamento
PAZ E TERRA
uma editora a serviço da cultura

JOSÉ RICARDO RAMALHO ESTADO PATRÃO E LUTA OPERÁRIA

JOSÉ RICARDO RAMALHO

ESTADO-PATRÃO E LUTA OPERÁRIA

O caso FNM



PAZ E TERRA

Estado-Patrão e luta operária — o caso FNM, de José Ricardo Ramalho, apresenta de forma notável, através da história social dos operários da antiga Fábrica Nacional de Motores — FNM, no Estado do Rio de Janeiro —, a tragédia desse grupo social, e desvenda a história recente da classe trabalhadora brasileira.

O estudo daquela fábrica mostra a concentração, em um mesmo objeto no decurso de sua história, de diferentes modalidades de dominação social que se encontram dispersas em outras fábricas: a "instituição total" dos acampamentos militarizados dos tempos do Brigadeiro Guedes Muniz na década de 1940, a "fábrica com vila operária", a fábrica privatizada e produtivista da segunda metade dos anos 1960 e dos anos 1970. Essa concentração acaba contribuindo para reforçar a diferenciação interna do grupo operário em diferentes gerações operárias que se contrapõem umas às outras.

A análise da oposição entre os "de dentro" (moradores da vila) e os "de fora", "novos" e "velhos", dá um sentido sociológico à dinâmica das greves, dos conflitos entre operários e administração fabril e dos conflitos internos aos operários que se sucedem nos quatro primeiros anos da década de 1960 e que marcarão a história da FNM.

ESTADO-PATRÃO E LUTA OPERÁRIA

o caso FNM

Copyright by José Ricardo Ramalho
Capa: Isabel Carballo
Textos de capa: Pedro Luna
Copydesk: Oscar F. Menin
Revisão: Jussemara Varella
Ana Maria Coelho Monteiro
Fotos: cedidas por Cyro Duarte Tavares Bastos e
reproduzidas por Sidney Silva da Motta

Dados de Catalogação na Publicação (CIP) Internacional
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Ramalho, José Ricardo.
Estado-Patrão e luta operária : o caso FNM / José Ricardo Ramalho. — Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1989.

Bibliografia.

1. Fábrica Nacional de Motores (Brasil) 2. Indústria automobilística — Brasil 3. Trabalhadores na indústria automobilística — Brasil 4. Trabalho e classes trabalhadoras — Brasil I. Título.

CDD-322.20981
-331.1192920981
-338.4762920981

89-1662

Indices para catálogo sistemático:

1. Brasil : Indústria automobilística : Economia 338.4762920981
2. Brasil : Indústria automobilística : Trabalhadores : Economia 331.1192920981
3. Brasil : Movimentos operários : Ciência política 322.20981
4. Brasil : Operários : Movimentos trabalhistas : Ciência política 322.20981
5. Brasil : Trabalhadores : Indústria automobilística : Economia 331.1192920981

Direitos adquiridos pela EDITORA PAZ E TERRA S/A.
Rua do Triunfo, 177 — Tel.: (011) 223-6522
01212 — Santa Ifigênia — São Paulo/SP
Rua São José, 90 — 11.º andar — Tel.: (021) 221-4066
20010 — Centro — Rio de Janeiro/RJ

Conselho Editorial
Antonio Candido
Fernando Gasparian
Fernando Henrique Cardoso

3.º trimestre de 1989
Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*

Para

Emiliano e Tomás

SUMÁRIO

Agradecimentos 11

Prefácio / José Sérgio Leite Lopes 13

Apresentação 17

PARTE I — O TEMPO DO BRIGADEIRO

Introdução 29

Capítulo 1: O projeto e a construção da Fábrica Nacional de Motores 31

Capítulo 2: Recrutamento e formação — a proposta da FNM 40

Capítulo 3: Os operários e a disciplina militar 58

Capítulo 4: A construção da dominação 75

PARTE II — A DOMINAÇÃO NA ERA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Introdução 85

Capítulo 5: A FNM e a indústria automobilística 87

Capítulo 6: As vilas operárias 96

Capítulo 7: A cooperativa: o exercício dissimulado da dominação 112

Capítulo 8: Serão — a extensão da jornada de trabalho 120

Capítulo 9: Recrutamento de trabalhadores: a influência dos laços de conhecimento e parentesco 127

Capítulo 10: A formação do trabalhador para as atividades industriais 133

PARTE III — ANOS 60 — A POLÍTICA INVADE A FNM

Introdução 145

Capítulo 11: A política invade a FNM: o movimento sindical e a participação dos trabalhadores 148

Capítulo 12: "Bafo da Onça" — a tribuna livre dos trabalhadores 160

Capítulo 13: A oposição ao sindicato 180

PARTE IV — ALFA ROMEO/FIAT: OS TRABALHADORES E A EMPRESA PRIVADA

Introdução 207

Capítulo 14: A FNM posta à venda 209

Capítulo 15: FNM e Alfa Romeo/Fiat: os trabalhadores comparam e vivenciam as diferenças 217

Conclusão 235

Bibliografia 239

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de pesquisa, originalmente tese de doutoramento junto à Universidade de São Paulo, contou com o apoio de pessoas e instituições, às quais quero agradecer:

— os trabalhadores da Fábrica Nacional de Motores (FNM) que se dispuseram a falar de suas vidas, principalmente aqueles que se entusiasmaram com o trabalho de pesquisa: Sr. Carlos Rubens, Sr. Guerra, Sr. Jacy, Sr. Joaquim, Sr. Jarbas Amorim, Mestre Catita, Mestre Expedito Aleluia (*in memoriam*), Sr. Marcilio, Dr. Osmundo Bezerra;

— a Profa. Ruth Cardoso, que exerceu uma orientação intelectual eficaz, solidária e, acima de tudo, marcada pela liberdade de pensar;

— os colegas do Departamento de Ciências Sociais, do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da UFRJ, em especial Filippina Chinelli;

— os amigos do Centro Ecumênico de Documentação e Informação (CEDI), pelo compromisso com a luta dos trabalhadores, em particular Aloisio Mercadante e Beto Ricardo;

— os Profs. José Sérgio Leite Lopes, Luiz Eduardo Wanderley, Juarez Brandão Lopes, Lúcio Kowarick, membros da banca examinadora da tese, pelos comentários e críticas;

— a UFRJ e o CNPq pelo auxílio financeiro;

— a FINEP, através do projeto "Trabalhador carioca: produção e reprodução da classe trabalhadora no Rio de Janeiro", e os colegas do mestrado em Sociologia da UFRJ que dele participam: Alice Rangel de Paiva Abreu, Bila Sorj, Elina Pessanha, Luiz Antônio Machado da Silva, Maria Rosilene Barbosa Alvim, Regina Morel;

— Dr. Cyro Duarte Tavares Bastos *(in memoriam)*, que se dedicou de corpo e alma à FNM;

— os amigos e pesquisadores Orlando Milan, Simão Zanardi Filho, Gilmar Leite, Linda Bergamini, Marise Reis, Maria Judith Ramalho, Lisa Stuart, Eduardo Stotz (Fiocruz), Angelica, Isabel e Marly Albuquerque (Arquivo do CDI-RJ), Francisco de Araújo Sobrinho (Biblioteca do Senado Federal), D. Francisca (BNDES-RJ), Rogério Valle, Carlos Cunha, Maria de Lourdes Baptista dos Santos, Carlos Augusto Addor, Luiz Ramalho, Luiz Alphonsus, Gláucia Villas-Bôas, Michel Misse;

— meus pais, Jether e Lucília, pelo apoio incondicional;

— Yvonne Maggie, com quem partilhei as apreensões de fazer uma tese, pela amizade que nos une e pela sua capacidade de compreender o *outro*, no trabalho que realiza e no dia-a-dia das relações pessoais;

— José Sérgio Leite Lopes e Maria Rosilene Barbosa Alvim, pelo apoio decisivo ao nível acadêmico e afetivo. A eles devo sugestões fundamentais para a realização deste trabalho, além da total disponibilidade de colocar a meu dispor suas experiências de pesquisa e seu conhecimento elaborado a partir de um cuidadoso compromisso de estudar a classe trabalhadora;

— Neide Esterci, pela disponibilidade para discutir cada aspecto da pesquisa e da elaboração que resultou neste livro, e pelo companheirismo que tem marcado nossa vida em comum.

PREFÁCIO

Estado-patrão e luta operária apresenta de forma notável a história social do grupo operário da antiga Fábrica Nacional de Motores, e, através desta história, ao construir analiticamente a tragédia desse grupo social, desvenda ao mesmo tempo importantes características da história recente da classe trabalhadora brasileira.

Com efeito, o estudo da FNM mostra a concentração, em um mesmo objeto no decurso de sua história, de diferentes modalidades de dominação social que se encontram dispersas em outras fábricas, seja a "instituição total" dos acampamentos militarizados do tempo do Brigadeiro na década de 40, seja a "fábrica com vila operária" que se aplica a parte de seus operários, na qual se amplia a formação de uma força de trabalho qualificada nessa fábrica estatal pioneira da indústria automobilística, seja a fábrica privatizada e produtivista da segunda metade dos anos 60 e dos anos 70, que destrói as características dos períodos anteriores e que acaba fechada e transferida no início dos anos 80. Essa concentração de modalidades diferentes e sucessivas de dominação social acaba contribuindo para reforçar a diferenciação interna desse grupo operário, cristalizando-se em particular, ao longo de sua história, em diferentes gerações operárias que se contrapõem umas às outras. Assim, aqui também nesta fábrica, concentram-se e dramatizam-se as descontinuidades e os conflitos entre gerações que marcam mais geralmente a classe trabalhadora e o movimento operário brasileiros. À geração dos anos 40 e da primeira metade dos anos 50, formada na "utopia burguesa" da "Cidade dos Motores" e na "escola" prática da fábrica a partir de redes de recrutamento nacionais, grande parte da qual ocupando postos qualificados ou de confiança após uma trajetória ascendente, contrapõe-se a geração recrutada de forma indiferenciada na expansão da FNM de meados dos anos 50. A utilização do termo "geração" tem aqui o sentido — para além dos critérios biológicos de idade — de abranger

um conjunto de indivíduos tendo vivido as mesmas experiências constitutivas e as mesmas formas iniciais de socialização. Ocupando os postos operários mais valorizados, estando presentes na vila operária e construindo uma vida social local, os operários da primeira geração vêem-se ameaçados, no final dos anos 50, pela nova leva de operários recrutados, os quais, morando espalhados pelo Grande Rio, mas muitos dos quais tendo experiências de trabalho e associatividade sindical em outras fábricas, passam a valer-se de reivindicações coletivas e constituem-se na base do sindicalismo local, levado adiante por ativistas incorporados à fábrica nessa mesma leva de recrutamento. A oposição entre os *de dentro*, estabelecidos na fábrica e moradores da vila operária, e os *de fora*, grupo majoritário e heterogêneo onde no entanto se situa a base da associatividade sindical, desdobra-se entre *velhos* e *novos* — embora os *velhos* ainda consigam trazer novos parentes e conterrâneos para a fábrica e inversamente, dentre os *novos*, haja experientes ativistas sindicais. Mais que classes de idade, trata-se de transformações na maneira institucionalizada de a fábrica recrutar e dar acesso a novos operários, isto é, de novos *modos de geração* dos seus operários. Esta análise, feita principalmente na Parte III, mas incorporando os resultados das duas primeiras partes, dá um sentido sociológico à dinâmica das greves, dos conflitos entre operários e administração fabril e dos conflitos internos aos operários que se sucedem nos quatro primeiros anos da década de 60, e que marcarão a história posterior dos operários da FNM. Além disso, tal análise explica também a reprodução, sob novas bases, de conflito interno aos operários semelhante, nos últimos anos da década de 70 e no início dos anos 80. A contradição renovada entre *novos* e *velhos* operários da Fiat de Xerém exprime o confronto entre diferentes histórias incorporadas referentes a esses dois grupos, resultante do modo de geração totalmente diverso imposto ao recrutamento de operários posterior a 1964, com a guerra aos operários estabilizados e a intensificação da exploração dos novos. O trágico dessa oposição renovada é o fato de que, ao atingir os *velhos* dos anos 80, atinge paradoxalmente aqueles que incorporaram a herança da luta levada adiante pelos *novos* dos anos 60 e resistiram na fábrica e na vila operária aos anos difíceis posteriores a 1964.

José Ricardo Ramalho pode perceber a eficácia explicativa desses conflitos internos e assim nos fornecer uma análise fina e elucidativa para o estudo de outros grupos operários e do próprio movimento operário, na medida em que não reduz a história desse grupo, por um lado, aos reflexos da conjuntura política nacional ou da conjuntura

imediata da fábrica — embora ambas sejam levadas em conta — nem, por outro lado, aos momentos heróicos de enfrentamento com a administração fabril. Ele pode assim compreender as mediações que iluminam a gestação de uma identidade de classe que se nutre tanto da "atrasada" *Associação Piauí* quanto do "heróico" *Conselho 51*, tanto da honra profissional dos operários qualificados quanto da audácia dos piqueteiros, tanto da vila operária aparentemente "circulista" que se transforma no lugar de resistência dos anos 70 e 80 quanto do "Bafo da Onça" dos anos 60.

O fio condutor do conflito renovado entre gerações operárias da FNM extrapola assim o grupo social estudado por sua importância heurística na análise do movimento operário e de outros grupos operários (mesmo os que apresentam uma relação de "herança", ou menos conflituosa, entre *velhos* e *novos*). Ele nos proporciona a matriz da regularidade sociológica que ilumina a explicação histórica. No entanto, o detalhamento da singularidade histórica vivida por esse grupo operário, levada adiante através de extensa pesquisa etnográfica e historiográfica — com a sua formação no período da utopia "militar-nacionalista" e "burguesa" da "Cidade dos Motores", com a sua rede de recrutamento nas escolas técnicas locais e nacional que perdura na pioneira indústria automobilística, com a sua maior submissão às oscilações da conjuntura política e inclusive aquelas em que novos dominantes procuram destruir a fábrica e com ela as relações de dominação, fazendo paradoxalmente dos dominados os últimos herdeiros e defensores do patrimônio representado pela dominação passada —, todos esses resultados fazem deste livro um instrumento essencial para a compreensão das transformações vividas pelos grupos operários submetidos às fábricas estatais, e por comparação como caso-limite, para a compreensão das transformações sofridas pela classe trabalhadora brasileira entre os anos 40 e 80.

José Sérgio Leite Lopes
Paris, julho de 1989

APRESENTAÇÃO

O objeto deste trabalho é a relação entre o modelo de dominação capital-trabalho e as formas de resistência postas em prática pelos trabalhadores, face às contradições deste modelo, numa fábrica gerida pelo Estado. A análise se fez a partir da força de trabalho, entendendo-se que a dominação não se impõe mecanicamente, mas que as contradições e os conflitos são inseparáveis da forma pela qual ela se apresenta e é interiorizada pelos trabalhadores (Leite Lopes, 1986, Introdução e Paoli, 1984, p. 19).

A forma que assume o modelo de dominação construído na empresa do Estado, se não configura um modelo inteiramente original — pois muitos de seus elementos podem ser encontrados em outras situações de dominação estabelecidas pelo capital privado — apresenta algumas especificidades oriundas do fato deste tipo de empresa ser mais sensível a modificações na orientação governamental, devido a mudanças na conjuntura política e econômica. Ao mesmo tempo, o fato de ser estatal confere à perspectiva patronal uma "legitimidade" maior para "exagerar" certas características da relação de dominação do capital.

Por outro lado, levando em consideração a necessidade de uma constante revisão da "nossa história política apoiada no princípio da análise concreta de situações concretas" (Weffort, 1974, p. 28), este trabalho se propõe analisar as formas de resistência dos trabalhadores, não só ao nível do conflito de classe aberto, mas também ao nível do cotidiano, quando se pode ver nas pequenas lutas do dia-a-dia, a inauguração de "um tempo coletivo de elaboração de (...) experiências comuns" (Paoli, 1984, p. 24). Significa dar importância ao estudo do conflito de classes "no seu aspecto cotidiano e pouco glorioso, onde é tão significativa a constância e a repetição de pequenos fatos, quanto o são as ações grandiosas e as declarações solenes

dos períodos de crise" (Trempé, 1971, p. 189, citado por Leite Lopes, 1986, p. 758). Nesse sentido, a preocupação ao analisar a situação política que envolve os trabalhadores não se restringe às lideranças e aos trabalhadores organizados, aos "revolucionários" e aos militantes dos partidos, mas também visa focalizar os trabalhadores não-organizados, os "operários conservadores", em suma, a classe (Hobsbawm, 1977, p. 10). Assim, a análise realizada valoriza as estratégias de resistência construídas a partir das contradições do modelo de dominação implantado, mesmo sabendo que essas práticas podem não ser consideradas como ações políticas por parte dos militantes sindicais e de partidos políticos.

O caso escolhido para estudo foi a Fábrica Nacional de Motores, construída ao longo da década de 40, localizada em Xerém, no Quarto Distrito do Município de Duque de Caxias, Estado do Rio de Janeiro. Fruto de uma conjuntura de guerra, passa no primeiro período, o da construção, por uma fase de militarização das relações de trabalho, na qual, em contrapartida ao respeito que a fábrica mantinha quanto à legislação trabalhista, exigia dos trabalhadores um comportamento marcado pela obediência à hierarquia e aos desígnios do comandante, Brigadeiro Guedes Muniz, que congregava poderes inclusive para prender os considerados infratores. O modelo de dominação que se constitui a partir desse período apresenta algumas características relacionadas com a conjuntura da época. O rigor disciplinar, o apelo ao patriotismo, o projeto de uma "Cidade dos Motores" auto-suficiente em alimentação e moradia, todos esses aspectos foram acionados e conferiam uma particularidade significativa à FNM. A própria gestão do Brigadeiro Guedes Muniz, marcada pela "personalização" das relações estabelecidas com os trabalhadores, revela traços de formas de dominação existentes em muitas empresas privadas, embora a fábrica mantivesse uma estrutura burocratizada e militarizada.

Superada, no entanto, essa fase de militarização, a FNM, transformada em Sociedade Anônima (1947) e adaptada à indústria automobilística, reproduz basicamente um esquema tradicional de dominação no que se refere a fábricas com vilas operárias, exercendo domínio sobre a esfera da reprodução social dos trabalhadores.

A fase da FNM como parte da indústria automobilística representa, sem dúvida, o seu período de existência mais importante e significa também a concretização efetiva do modelo de dominação que começou a se implantar na época de sua construção. Embora variando suas características — a militarização e os acampamentos de solteiros, na primeira fase; o controle civil e as vilas operárias, na segunda fase — em toda sua história como fábrica estatal, a FNM guardou a intenção de fazer daquela organização uma "escola" para a formação de uma força de trabalho disciplinada e treinada para as atividades fabris.

Assim, quando a política "invade a FNM", nos anos 60, e este modelo de dominação é colocado em cheque pelos operários organizados, acaba-se manifestando uma oposição ao movimento sindical pelo fato de estarem os trabalhadores convencidos de que os "benefícios sociais" oferecidos pela fábrica ao longo dos anos eram sinais evidentes de sua "boa intenção" com os trabalhadores. Esta situação só se modifica com a venda da fábrica em 1968 para a Alfa Romeo (que em 1976 passa a ser Fiat), quando o padrão de dominação implantado pela empresa estrangeira revela um outro estilo, não só abrindo mão de mecanismos tais como o controle sobre as casas, as atividades de lazer, a escola, que passam para o controle ou do Ministério da Fazenda ou dos próprios moradores e instituições da "cidade" que se formou em volta da fábrica, como também implantando medidas voltadas para a "racionalização" da produção, com a intensificação do uso da força de trabalho, introdução de modificações na forma de cooperação do trabalho, etc. O que até então era "benefício" passou a ser uma ameaça, na medida em que desvinculadas das atividades da fábrica, as casas das vilas, por exemplo, deixaram de ser mantidas, e os critérios de acesso se tornaram uma arma contra os trabalhadores que passaram a ser despejados pelos motivos mais diversos e alheios ao seu controle. Estes, então tratam de se reorganizar em entidades, associações de moradores, para defender seus direitos. Da mesma forma a "estabilidade" alcançada por muitos trabalhadores antigos da fábrica é posta em cheque pela nova direção que também, nesse aspecto, passa, pouco antes da venda para a Alfa Romeo e após a sua instalação, a exercer formas de pressão para que os trabalhadores alterassem seus regimes de trabalho, fizessem "acordos" claramente desfavoráveis, em troca do emprego ou mesmo da continuidade nas moradias. Os operários que resistiram a tal pressão ficaram conhecidos como os "estáveis" e passaram a se constituir num grupo de referência dentro da fábrica. Referência positiva e negativa. Positiva, na medida em que representavam um exemplo vivo de enfrentamento com o patrão, de questionamento permanente do modo de dominação empregado pela empresa estrangeira. Negativa na concepção dos operários contratados durante a nova gestão, que

viam naquele grupo um conjunto de operários, encostados às suas custas, e, contraditoriamente, tomados como medrosos por não quererem atuar ao nível de um enfrentamento mais direto com a fábrica.

A descrição histórica segue a reconstrução feita pelos trabalhadores e está, portanto, referida ao presente, ou seja, o passado é reconstruído por eles a partir de um contexto definido no presente. Assim, as boas lembranças do tempo em que a fábrica era estatal, são contrapostas à dureza da Alfa Romeo/Fiat no tratamento com os trabalhadores, no presente. A "fartura" do período de construção da fábrica é encarada com boa vontade diante da realidade presente de arrocho salarial e alto índice de custo de vida. As vilas operárias, sob o controle estrito da fábrica, são vistas com saudade e como sinal do bom tratamento que recebiam os operários, em contraposição ao abandono a que ficaram relegadas depois que passaram para as mãos do Ministério da Fazenda. E até mesmo o movimento sindical de antes de 64, em muitos momentos é valorizado tendo em vista os movimentos grevistas dos anos 80 na Fiat, quando os operários "antigos" foram bastante pressionados a participar. Foi nesse contexto que obtive os depoimentos dos trabalhadores, os quais qualificam a reconstrução que fazem do passado.

A descrição histórica da implantação da FNM e de sua estratégia com respeito aos operários se baseou não só nos relatos dos trabalhadores, mas também na consulta de documentos da época e depoimentos de seus diretores, obtidos uns e outros através de entrevistas recentes, concedidas ao pesquisador, e através de depoimentos concedidos em outras situações que envolviam a fábrica, como por exemplo, durante a CPI instaurada no Congresso Nacional, em fins dos anos 60, para investigar as razões da sua venda para a Alfa Romeo. Nessa ocasião, dirigentes empresariais de todas as épocas puderam expor sua visão retrospectiva do passado da FNM, permeada no entanto, por uma conjuntura que estava marcada politicamente pelo golpe militar de 64 e economicamente por uma vontade governamental de passar as empresas do Estado para as mãos do capital privado.

Da mesma forma, a descrição das atividades sindicais no período anterior a 1964, está marcada pela participação política dos operários no tempo da Fiat. Por outro lado, os trabalhadores mais antigos não esquecem a repressão militar que recaiu sobre eles, como conseqüência da participação do sindicato e dos trabalhadores em atividades de

questionamento da estratégia de dominação, no território que ela até então dominava de forma absoluta. A noção de política compreendida pelos trabalhadores deve, portanto, ser mediada por essas circunstâncias pelas quais o sindicato pôde existir dentro da área da fábrica e atuar junto aos operários.

Faz parte desta contextualização a menção às condições em que se realizou o trabalho de campo. Meu interesse em pesquisar este conjunto de relações sociais de dominação e resistência referentes aos trabalhadores da FNM está associado à minha participação indireta no apoio aos operários quando da realização da última grande greve da fábrica, já sob o controle da Fiat, em 1981. Desse envolvimento resultou uma publicação sobre a greve, "Uma Greve pelo Direito ao Trabalho: Fiat 1981" (CEDI, 1981). A greve durou quarenta e dois dias e foi a primeira no País que reivindicou especialmente o direito ao trabalho. Nesse processo, envolveram-se todos os operários, antigos e novos, numa conjugação de esforços poucas vezes vista na fábrica, mesmo no tempo da FNM. A duração da greve foi também uma conquista inédita. Foi preciso uma intensa solidariedade, conseguida principalmente junto aos movimentos de bairro na Baixada Fluminense e através da participação ativa de órgãos de Igrejas — católica e protestante — voltados para os problemas dos trabalhadores. Por eu estar prestando assessoria à pastoral operária de uma região próxima à fábrica e freqüentada por muitos dos trabalhadores, o movimento grevista foi uma ótima oportunidade para que se demonstrasse na prática o que já estava sendo dito ao nível dos debates e cursos realizados pela pastoral. Assim, além de participar de uma campanha de arrecadação de fundos para os grevistas, de acompanhar e auxiliar nos atos e manifestações dos trabalhadores, os participantes da pastoral operária sentiram a necessidade de construir uma memória daquela luta, de forma que ela ficasse gravada definitivamente na história do movimento operário do país. Nessas condições, minha participação foi solicitada e se partiu então para a elaboração de um trabalho que narrasse aquele movimento na voz dos próprios trabalhadores. Como encarregado da realização dessa pesquisa, que teve também a participação de outros assessores (cf. CEDI, 1981), resolvi entrevistar dois tipos de trabalhadores: os operários que estavam à frente do movimento, até em posição oposta à da diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, o qual boicotou a greve; e os operários, denominados "peões", cuja força foi essencial para o sucesso da paralisação.

Até então, para mim não aparecia como marcante uma diferença que saltou aos olhos logo nas primeiras entrevistas — o difícil relacionamento entre os operários antigos, do tempo da FNM, e os operários recrutados já no período da Alfa Romeo/Fiat. Os mais jovens acusavam os antigos de serem medrosos, de se constituírem em uma casta privilegiada, de emperrarem qualquer avanço no movimento político dentro da fábrica. Ao entrevistar os operários antigos, percebi, no entanto, que havia muitas menções a um passado em que o padrão de relações com os trabalhadores era considerado melhor; e também que um movimento sindical ativo teria sido praticado no período anterior ao golpe militar de 64. A referência a esse pequeno pedaço do passado despertou minha curiosidade, principalmente porque não conseguia aceitar, mesmo naquele contexto de luta política, as acusações de "medrosos", "reacionários", etc. que se faziam. Aquelas breves indicações sobre o passado me haviam deixado convicto de que o que estava sendo denominado "reacionarismo", na verdade, apontava para uma necessidade de entender, de forma mais complexa, o processo pelo qual se definem os papéis desempenhados dentro de uma cena política, entendendo-se aí as ações políticas num sentido amplo que inclui as pequenas manifestações de resistência ao processo de dominação o qual, no caso da FNM, se configurava não só no processo de trabalho e na esfera de domínio do capital, mas também fora da fábrica, na esfera da reprodução social do trabalhador, através do controle das vilas operárias e da "cidade" construída para servir à fábrica. Percebia que a definição de política, de participação política ou mesmo de consciência de classe, por parte dos mais engajados na ação política, não captava a dimensão desse processo de tomada de consciência que se constrói no dia-a-dia do processo de trabalho, nos conflitos com os superiores, nas relações de amizade e de vizinhança, na consolidação de relações sociais configuradoras de uma cultura da classe operária e formadoras, no trabalhador, de uma consciência de identidade e de posição na sociedade hierarquizada. Foi partindo de tal concepção mais ampla de política, voltada para a construção de uma identidade de classe, que resolvi, tomando como base o depoimento dos trabalhadores mais antigos, muitos dos quais haviam participado da própria construção da fábrica na década de 40, investigar o passado da fábrica, mais particularmente o período em que ela pertenceu ao Estado e foi conhecida nacionalmente pela sigla FNM, ou como quis a linguagem popular, Fenemê.

Terminada a greve da Fiat, em 81, e pronta a publicação que se fez sobre o movimento, passei alguns meses sem voltar a encontrar-me

com os trabalhadores mais "antigos", muitos dos quais demitidos, na grande leva de demissões efetuada pela fábrica, nos meses subseqüentes à greve. Voltei a entrevistá-los num contexto de desânimo quanto a quaisquer outras atividades sindicais depois da dispensa de tanta gente e da perspectiva de fechar a fábrica. Uma primeira fase de entrevistas se realizou até o final de 1983. Num primeiro momento, contei com o auxílio de um padre católico, pároco numa região próxima à fábrica e incentivador das atividades da pastoral operária, que me conseguiu contatos com operários da própria paróquia. Destes obtive indicações para outros, fora dos domínios da ação religiosa, seguindo o critério de ser "antigo" e "ter muita história para contar". Depois de alguns meses percorrendo os mais variados locais da Baixada Fluminense, encontrando trabalhadores em situações díspares — alguns estabelecidos, com sua casa simples, rodeados da família, outros em estado de extrema penúria, mesmo depois de tantos anos de dedicação à fábrica — consegui realizar algumas entrevistas dentro das vilas operárias da fábrica. Novamente aqui, reiniciei o trabalho, com a ajuda de um seminarista católico da paróquia de Xerém. Depois de um tempo, no entanto, já me movia por conta própria na procura dos entrevistados, embora houvesse naturalmente uma associação da minha presença com as atividades da Igreja Católica. Minha busca por saber do passado, do "tempo da FNM", me levou a muitos trabalhadores aposentados, operários da fábrica desde os seus primeiros anos de funcionamento. Encontrei também, dentre eles, alguns mestres que puderam contar o processo de ascensão dentro da fábrica e seu relacionamento com outros operários e com os patrões, principalmente no período de maior questionamento político. À medida que fui conversando com os trabalhadores e percebendo as nuances das relações de trabalho e das relações político-sindicais dentro da fábrica, pude distribuir as diversas entrevistas pelos atores das diferentes forças em jogo. Assim, consegui relatos de operários do sindicato, do Círculo Operário, do grupo conhecido como "das Escolas Técnicas", obtendo um arco de depoimentos que me proporcionou a possibilidade de tratar de algumas questões neste trabalho, de forma a contemplar as forças políticas atuantes e conferir complexidade à análise realizada.

A segunda fase de entrevistas se deu no final de 1984 e durante o ano de 1985. Dediquei-me a reentrevistar algumas pessoas e procurar funcionários que tivessem exercido cargos de destaque na hierarquia da fábrica. A minha curiosidade foi despertada pela pesquisa que estava realizando nos documentos relativos à indústria automobilística e que mostrava as dificuldades da fábrica diante do

fato de ser uma empresa estatal sujeita às mudanças da conjuntura política e econômica. Consegui falar com dois ex-presidentes da empresa: o anterior ao golpe militar de 64 e o imediatamente posterior, interventor militar. Tive acesso a alguns funcionários, parentes do Brigadeiro Guedes Muniz (idealizador e construtor da fábrica), que haviam trabalhado na fábrica por muitos anos. Um deles, ex-assessor da diretoria, mantinha o hábito de guardar documentos antigos, fotos de momentos marcantes, folhetos de propaganda, além de ter participado pessoalmente de vários eventos importantes da história da empresa. O contato com ele significou o esclarecimento de uma série de questões relativas às intenções da direção da fábrica nas diversas épocas e a constatação de vários momentos que transpareciam nos relatos dos trabalhadores. Também significou entender a dimensão da venda da FNM para uma empresa estrangeira em termos de seus efeitos sobre os trabalhadores que continuaram morando nas vilas operárias, apesar de elas não pertencerem mais à fábrica. Sobre este assunto e a venda da FNM, tive acesso a um dossiê elaborado por esse assessor que utiliza vários documentos e procura provar as incoerências do negócio, e a forma como foi lesivo aos interesses do País.

Para conhecer melhor a relação em que se constituiu a atividade sindical no período pré-64, e que se manifestou na FNM em boa parte através do Círculo Operário Católico, entrevistei, além dos operários circulistas, o principal assessor eclesiástico a nível nacional dos Círculos Operários, e deles obtive importantes subsídios para complementar minha análise das questões políticas presentes dentro da fábrica.

No total foram cerca de sessenta horas de gravação, distribuídas ao longo dos anos 83, 84 e 85. Algumas entrevistas não foram gravadas e muitas anotações são oriundas da observação direta de conversas informais, dos locais de moradia, do conhecimento da família, etc.

Paralelamente às entrevistas, estive empenhado na procura de fontes secundárias que tratassem da FNM, seus objetivos, sua força de trabalho e a movimentação sindical de seus operários. Consultei documentos oficiais, notícias da imprensa, relatórios, pareceres e material de propaganda. Na biblioteca do Conselho de Desenvolvimento Industrial, órgão ligado ao Ministério da Indústria e do Comércio, pude acompanhar a trajetória da fábrica, principalmente depois da criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), através de seus pedidos de financiamento para expansão e

construção do automóvel Alfa Romeo-JK, e dos pareceres daquela instituição. Na biblioteca do BNDES, percorri extensos rolos de microfilmes, que contam a história da ligação da fábrica com o banco (na época BNDE), pareceres técnicos e intervenção na administração da fábrica, já nos anos 60. Na Biblioteca do Senado, em Brasília, obtive todos os projetos e discussões que, de alguma forma, se referiam à FNM, com destaque para o documento que reproduz a CPI instaurada, em 1968, e não concluída, a qual procurava investigar as causas da venda da FNM ao capital estrangeiro. Na Biblioteca Nacional — RJ, juntamente com uma equipe de estudantes de Ciências Sociais e amigos que se dispuseram a me ajudar, foi feito um levantamento sistemático na imprensa diária das atividades sindicais do Estado do Rio de Janeiro, em tudo o que fizesse referência à FNM. Foram consultados os principais jornais, num período de tempo predefinido entre início do ano de 1956 até fins de 1964, com especial ênfase para o jornal *Última Hora,* que notadamente fazia cobertura mais cuidadosa das atividades trabalhistas, sem, no entanto, deixar de consultar, nos fatos mais relevantes, também os outros jornais, como o *Jornal do Brasil,* o *Correio da Manhã,* o *Diário de Notícias,* o *O Globo* e também a imprensa comunista da época.

Junto a alguns entrevistados obtive documentos da fábrica, publicações internas, como a que noticiava a visita de João Goulart e a recepção dos trabalhadores, fotos, mapas, e um conjunto de Boletins da Comissão Construtora da FNM, relativo ao segundo semestre de 1944, de inestimável valor para a percepção da transparência da instituição, naquela época em que a fábrica se achava funcionando sob regime militar. Esse material supriu, de alguma forma, a lacuna deixada pela ausência de uma consulta a um possível arquivo existente dentro da Fiat. Por vários motivos, dentre eles o fechamento da fábrica em definitivo, não obtive permissão para ao menos confirmar as diversas informações vindas de meus entrevistados, de que o material sobre a FNM, tinha sido queimado ora quando da invasão da fábrica em 1964, ora quando assumiu o controle da fábrica a Alfa Romeo. Também nesse tempo de pesquisa não consegui visitar as instalações da fábrica, o que me causou dificuldades inicialmente para localizar as referências repetidas pelos operários e outros funcionários. Supri esta lacuna, através da observação externa e de fotos.

O material sobre a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara dentro da FNM, no período pré-64, obtive principalmente através do relato dos trabalhadores, algumas lideranças sindicais den-

tro da fábrica e pertencentes ao Partido Comunista Brasileiro, mas também pude consultar o jornal comunista da época *(Novos Rumos)* e a importância que atribuía à participação sindical dos trabalhadores daquela empresa estatal. No Museu da República — RJ, consegui uma coleção de jornais do Sindicato dos Metalúrgicos, mas de período mais recente, cuja consulta foi valiosa por comprovar a importância dos operários da FNM na história política do próprio sindicato.

Este livro está dividido em quatro partes:

A Parte I trata da fase de construção da fábrica, sob o controle do Brigadeiro Muniz. Abrange os anos de 1942 a 1947 e introduz o modelo de dominação implantado na fábrica.

A Parte II ocupa-se dos mecanismos utilizados pela fábrica, já como parte da indústria automobilística, para consolidar seu modelo de dominação assim como o aproveitamento de suas ambigüidades por parte dos operários e abrange basicamente o período que vai de 1948 até o início da década de 60.

A Parte III aborda o período em que o conflito de classe apareceu abertamente dentro da fábrica, com a presença de uma intensa atividade sindical, e que inclui os primeiros anos da década de 60, encerrando-se com o golpe militar de 1964.

A Parte IV se refere basicamente à venda da FNM para a Alfa Romeo em 1968 e às comparações que os trabalhadores fazem entre o tempo da empresa estatal e o posterior, com a transformação em empresa privada. Nesse sentido, compara-se um período que vai da fundação até 1964 (apesar de a FNM só ter sido vendida em 1968), com o período subseqüente que ficou marcado pela perseguição aos "estáveis", pelo desmembramento das vilas operárias, pela intensificação da exploração no processo de trabalho (de 1964 até 1983), quando foram realizadas as entrevistas com os trabalhadores.

PARTE I

O TEMPO DO BRIGADEIRO

INTRODUÇÃO

Os trabalhadores da antiga Fábrica Nacional de Motores (FNM) têm na memória uma lembrança muito forte do período de construção da fábrica, de seu funcionamento como empreendimento do Estado e da característica militarista das relações de trabalho que nela vigoravam. Referem-se a seu idealizador e responsável nessa época, Brigadeiro Guedes Muniz, e ao tratamento por ele dispensado aos operários, de uma forma positiva e paradigmática; seu tempo ficou identificado como de "fartura" e de "formação para o trabalho". O controle personalizado e militarizado sobre o dia-a-dia dos trabalhadores, tanto na construção dos prédios quanto no processo produtivo da fábrica de motores de aviação, justificava-se pela importância atribuída à obra dentro do projeto de industrialização do país e da conjuntura de guerra, que informavam o discurso de afirmação da soberania nacional. O exercício deste controle, permeado por argumentos patrióticos acionados com freqüência, teve seus efeitos sobre a percepção que os operários passaram a ter da fábrica e contribuiu para a instalação de um modelo de dominação marcado por aspectos "paternalistas" e por um amplo domínio que se estendeu sobre a própria esfera da reprodução social dos trabalhadores.

A Parte I desta obra trata da fase em que a FNM esteve sob "regime militar", na qual ocorreu o processo de constituição da fábrica, sob influência da guerra e conseqüências do pós-guerra. Apresenta a ambição do "Brigadeiro" de transformar aquele parque fabril em uma "escola" de formação para "trabalhadores brasileiros" e base para um projeto nacional de cidade industrial, a ser concretizado na denominada "Cidade dos Motores". Aproveitando-se do poder que lhe era conferido por sua posição de patrão, associada ao carisma pessoal e à autoridade que emanava de uma alta patente militar legitimada plenamente pelo Estado, o "Brigadeiro" personifica a proposta modernizante de um padrão de dominação fabril, todavia já existente

no país. Fruto de seu tempo e das injunções conjunturais da época, ele foi parte de uma história em que, a par de seus atributos pessoais de visionário, idealista ou autoritário, valeram muito mais os fatos sociais que o puseram em cena na década de 40 para, alguns anos depois, jogá-lo e a seu projeto no ostracismo.

Cronologicamente, esta fase começa com as atividades de construção da fábrica em 1942 e termina com a transformação em sociedade anônima, no final de 1947, quando foi feita a opção de adaptá-la à indústria automobilística. Esta mudança corresponde ao fim do controle de caráter militar.

CAPÍTULO 1

O PROJETO E A CONSTRUÇÃO DA FÁBRICA NACIONAL DE MOTORES

O local: por que a Baixada Fluminense?

Os trabalhadores recrutados para realizar as obras de instalação e operar as primeiras máquinas da FNM costumam descrever as dificuldades encontradas naquela fase destacando as características de insalubridade da região escolhida e desapropriada especialmente para o empreendimento: uma extensa área pantanosa, de mata virgem, que propiciava condições para uma alta incidência de malária. "A malária (. . .) tinha a carpintaria da fábrica que construía em série uns cinco, seis caixões por dia (. . .) e morria gente!"

Os que viveram aquele período contam suas experiências com uma ponta de orgulho e sinal de um espírito de heroísmo, ao passo que as novas gerações conferem o título de "desbravadores" aos que abriram picadas e derrubaram a mata para a construção dos primeiros pavilhões. Mas, por que construir a FNM na Baixada Fluminense?

As explicações mais correntes se referem às concepções de progresso da época, de vitória do homem sobre a natureza, de transformação do "não civilizado" em "civilizado". Quando a fábrica colocou em funcionamento suas primeiras máquinas, comemorando o aniversário de Getúlio Vargas em 1944, o Brigadeiro Guedes Muniz condecorou os funcionários que mais se destacaram na fase de construção, e, no discurso que lhes dirigiu, assim se referia ao local escolhido e sua ligação com os objetivos do empreendimento:

> "Eu queria ter a habilidade de poder transcrever, em palavras imorredouras, tudo o que me passou pela mente, quando pela primeira vez vim, em vôo, examinar estes terrenos e vi, entre a macega alta, o pantanal cá embaixo, ameaçador e como que desafiando qualquer iniciativa humana. (. . .)

No dia seguinte, vim percorrer este terreno a pé. Era a velha Baixada Fluminense em toda a sua pestilência de pantanais imensos, onde a malária não deixava viver em paz a vida humana, tendo afugentado há muitos anos os habitantes de outrora. Ao meio-dia, nuvens de mosquitos ameaçavam o visitante; no terreno escolhido do alto, este mesmo terreno onde estamos hoje, foi impossível penetrar, tão profundo era o pântano cheio de jacarés, mutucas e marimbondos.

Mas não pode a natureza fazer recuar uma idéia humana em evolução, nem pode ela triunfar de operários que trabalham.

Levantam-se naquele pântano de 1941 estes edifícios elegantes e robustos, estruturas higiênicas e brancas, como que desafiando a podridão e a pestilência de outrora (...)". (*Jornal do Brasil*, 20-4-1944, p. 7)

Estes mesmos argumentos se repetem no relato de alguns operários que associavam o projeto da fábrica a uma idéia de desenvolvimento mais global, que ultrapassava o caráter meramente industrial daquele empreendimento. Assim, reproduzem um diálogo que teria havido entre Guedes Muniz e Getúlio Vargas, acerca da escolha da Baixada Fluminense. Muniz, à procura de um local, teria dito que só havia andado por lugares saneados e que a malária da Baixada indicava a necessidade de que se investisse lá. Ao que Getúlio teria retrucado: "Vamos sanear". Este diálogo ressalta, por outro lado, a personalização das decisões que diziam respeito à fábrica: apesar de a última palavra ter sido de Getúlio, o poder de escolha ficara nas mãos do "Brigadeiro".

Além do saneamento, a construção da fábrica em terreno pantanoso teria exigido soluções arrojadas para a época, de modo a poder plantar, em lugar seguro, os prédios para abrigar as primeiras máquinas da empresa. Os técnicos envolvidos no empreendimento contam que jatos de água foram empregados contra os morros, cuja terra dissolvida corria para os pântanos e os aterrava.

Havia também explicações que privilegiavam a dimensão política da escolha do Estado do Rio de Janeiro como ideal para a FNM, trazendo à tona o jogo de influências que esteve presente nas decisões sobre a área da fábrica. Para Rogério Valle, pesquisador como eu da história da FNM, a concretização do plano que culminou com a decisão de construir a fábrica de aviões passou necessariamente pelos meandros da política interna do país. "O Almirante Amaral Peixoto, pajé político do Estado do Rio, desejava dar à região um *status* industrial", o que facilitou "obter de seu sogro, presidente Getúlio Vargas, a localização da fábrica nos contrafortes da serra de Petrópolis, a salvo de bombardeios aéreos inimigos, como desejavam os militares americanos". [1]

Além dos fatores de política interna, pesavam fortemente, em algumas interpretações sobre esta fase da fábrica, fatores técnicos e econômicos em favor da construção, na Baixada Fluminense, de uma fábrica de motores de aviação, o que incluía um terreno no nível do mar (caso contrário, seriam necessárias instalações muito mais caras para poder dar aos equipamentos as mesmas condições), meios de comunicação fixados em estrada de ferro e de rodagem, água em abundância, luz, áreas planas para campo de pouso, etc. Estas explicações remetem à especificidade de uma indústria aeronáutica, numa situação de guerra, quando aparentemente o país corria o risco de um ataque aéreo por parte de forças inimigas. O argumento da defesa pesava inclusive na determinação da forma arquitetônica dos prédios.

"Então foi dito o seguinte: é justamente para a defesa nacional, quer dizer, é uma fábrica que deverá ser construída dentro de uma arquitetura, para a guerra, camuflada (...) com aquela arquitetura feita de forma camuflada. A fábrica é toda sem janelas, sem nada. Tem ar condicionado nela toda." (Técnico)

Fábrica de motores: interesses "aliados" e projeto nacional

A decisão de instalar uma indústria de motores de aviação, de propriedade do Estado, no Brasil, ocorreu numa conjuntura política e econômica marcada pela Segunda Grande Guerra. Os meandros do processo de negociação que resultaram na FNM aparecem, detalhadamente, no retrospecto histórico que o "Brigadeiro" fez em seu depoimento à CPI da Câmara Federal que em 1968, ironicamente, investigava as razões de sua venda a uma empresa estrangeira. Em seu depoimento percebe-se a necessidade de justificar a oportunidade do empreendimento, diante das críticas, freqüentes na época, de que a fábrica teria nascido de forma errada e para fazer motores obsoletos.

Na verdade, estas críticas surgiram principalmente no pós-guerra, quando o próprio governo descobriu que paralelamente à construção da fábrica a FAB tinha adquirido, nos Estados Unidos, centenas de

1. Valle, 1983, p. 5.

motores de aviação já prontos. Colocava-se em xeque todo o projeto industrial e social elaborado por esse grupo de militares, chefiados pelo "Brigadeiro".

Aproveitando-se da indignação diante da venda da FNM para a Alfa Romeo, em 1968, ele enfatiza e associa as críticas a um suposto interesse em vender a fábrica já existente na década de 40:

> "(A) FNM não nasceu errada nem foi feita para fazer motores obsoletos, contrariamente às informações divulgadas por pessoas que, como aconteceu há anos atrás, estavam evidentemente interessadas em desmoralizá-la, o que por certo facilitaria a sua venda a um grupo estrangeiro poderoso. (...) Cabe-nos o direito e o dever de dar estas explicações sobre a origem de nossa fábrica, pois, por força de delegação da autoridade competente da época (1939), fomos o principal responsável pelo que foi feito para que ela surgisse, responsável pela maneira como ela foi concebida, nasceu e fabricou motores (...)". (*Diário do Congresso Nacional*, 7-11-1970, Seção I, p. 5367)

Elogiando Getúlio Vargas como o responsável pelas negociações que deram origem à FNM, Muniz lembra que este processo se deu como parte da estratégia internacional do governo brasileiro e associa o surgimento da fábrica à luta pela concretização da Companhia Siderúrgica Nacional.[2]

> "(...) Esta homenagem é feita com toda a justiça ao Presidente Getúlio Vargas, pois a ele o Brasil deve, e só a ele deve a Fábrica Nacional de Motores e a Companhia Siderúrgica Nacional, pois foi ele quem barganhou a utilização das bases do Nordeste pela Força Aérea Norte-Americana durante a guerra, em troca do reequipamento de nossas forças armadas, bem como da ajuda americana para a realização desses dois grandes empreendimentos brasileiros. (...)" (*Idem*, p. 5368)

Esta aparente boa troca efetivada pelo presidente Vargas, na verdade, confirma a simpatia que o "Brigadeiro" tinha pelos "aliados" americanos. Nesse sentido, não avalia que estes negócios poderiam estar atendendo principalmente a interesses estratégicos dos Estados Unidos. Segundo Valle, era de interesse dos norte-americanos a localização de uma fábrica de aviões na América do Sul, longe da Europa

2. Embora não façam referências à FNM, parecem-me esclarecedoras as análises sobre o processo de negociação da usina siderúrgica de Volta Redonda durante o Estado Novo, ora com alemães, ora com americanos, feitas por Tronca, 1983, e por Rady, 1973, deste último, especialmente o capítulo 5.

e do Oriente, pois assim garantia-se uma reserva estratégica de produção. Por outro lado, "o norte do Brasil era um ponto importante na rota aérea para o norte da África, e a grande base militar norte-americana em Natal poderia garantir a imediata operacionalidade desta reserva". Mas, para Valle, acima de tudo, estava o interesse no estreitamento dos laços de compromisso entre os Estados Unidos e os militares brasileiros, como elementos de uma estratégia maior.[3]

Na versão do "Brigadeiro" essa "barganha" foi um excelente negócio para o Brasil, devido às condições "excepcionais" de pagamento, que teriam prevalecido no acordo com os Estados Unidos, e à possibilidade de se construir uma indústria de precisão numa América Latina desprovida de tecnologia avançada. Por ser um militar reconhecido por sua competência técnica no ramo aeronáutico (tendo inclusive dado seu nome a aviões construídos no Brasil — os Muniz M7, M9 e M11), o "Brigadeiro" valoriza sua participação numa hipotética estratégia de convencimento dos norte-americanos da empresa Wright, com o objetivo de obter licença para a fabricação de seus motores no país.

> "Depois de muitos estudos, ouvidas várias autoridades, inclusive na Aeronáutica, verificamos que os motores que mais interessavam eram os célebres Wright-Whirwind de 450 HP que podiam ser montados em vários tipos de aviões de treinamento, nos bimotores executivos da época, etc. Difícil foi conseguir da Fábrica Wright que confiasse ao Brasil o direito de construir, sob licença, os seus famosos motores, então os mais conhecidos no mundo, e só obtivemos essa licença depois que trouxemos dois grandes técnicos e dirigentes dessa fábrica para que visitassem a incipiente indústria brasileira, especialmente a paulista e carioca, e vissem o que já tinha sido feito no Brasil, graças principalmente aos parques mecânicos do Exército, Marinha e Aeronáutica, e conhecessem onde fabricávamos nossos aviões. Isso em 1939. (...) Com a compreensão da Wright e a ajuda do governo americano, obtivemos condições de licença que correspondiam à quase doação, e pelo *lend-lease* conseguimos todo o equipamento que veio para a FNM, ao preço mínimo a que tinha direito o próprio governo dos Estados Unidos. E, por causa do *lend-lease*, o Brasil só pagou, depois de terminada a guerra, pelo material assim requisitado, um terço do seu valor mínimo. Assim montou-se na Baixada Fluminense, em plena guerra, a mais moderna e a mais barata usina mecânica de precisão da época, a única na América do Sul, e, por esse equipamento precioso, pagamos apenas um terço de seu valor real." (*Idem*, p. 5368)

3. Valle, *op. cit.*, pp. 4-5.

Este depoimento revela a preocupação de mostrar os pontos positivos da FNM, o que se justifica por ser o "Brigadeiro" o principal responsável pela idéia e construção da fábrica. Há também o cuidado de apresentar o caso, em função das críticas que se fizeram na época, particularmente no que diz respeito à oportunidade de um empreendimento de tamanho porte e às condições do negócio feito com os Estados Unidos. Com o fim da guerra e as dificuldades pelas quais passou a fábrica, devido à desativação da produção dos motores de aviação, a FNM se tornou alvo dos que se posicionavam contra a intervenção do Estado na economia e favoráveis à privatização das empresas estatais. Isto, no entanto, não pareceu preocupar o "Brigadeiro" no seu relato à CPI, no qual, em determinado momento, declara ser favorável à desestatização das empresas estatais, embora não concordando com a desnacionalização das mesmas. Sua versão da história da fábrica traz, na verdade, uma preocupação constante em responder às críticas que o projeto de sua responsabilidade sofria. Uma avaliação desse período de implantação da fábrica, feita por Valle, revela, por outro lado, as conseqüências dessa incursão brasileira na indústria aeronáutica. Segundo este autor, "como seus interesses eram de ter apenas uma reserva industrial para eventual uso, os norte-americanos teriam impingido o projeto de um motor obsoleto. (...) Tal projeto manteria a fábrica em funcionamento, mas não criaria uma transferência tecnológica capaz de ameaçar a perda, para o capital americano, do importante mercado brasileiro de aeronaves: três décadas mais tarde, à época do surgimento da EMBRAER, o Brasil era o maior importador de aviões monomotores de todo o mundo".[4]

A mudança de rumo

Ao contrário da Companhia Siderúrgica Nacional, cujo projeto era anterior à Segunda Grande Guerra, mas que se concretizou graças à conjuntura da guerra e tinha um reconhecimento dificilmente contestado, a Fábrica Nacional de Motores teve seu projeto ligado diretamente à guerra e, por esse motivo, viu-se em dificuldades com o fim da mesma e com a descoberta de que a Força Aérea Brasileira havia estocado em seus armazéns centenas de motores do mesmo tipo dos que seriam montados em Xerém. Todos estes fatores teriam contribuído para o desencadeamento de um movimento político-governamental que decretou o fim da fabricação daqueles motores.[5] Pelo retrospecto histórico feito pelo "Brigadeiro", a fábrica teria sofrido pesados questionamentos quanto a sua viabilidade técnica e financeira, cogitando-se fechá-la ou mesmo vendê-la para uma empresa estrangeira. Não se pode esquecer que o Brasil estava numa conjuntura de pós-guerra, marcada pela queda de Vargas, pela Constituinte de 1946 e pela mudança na orientação da política econômica. Fortaleceram-se nesse período as posições que defendiam uma prática de livre mercado e abertura para o capital estrangeiro, além da redução das relações do poder público com a economia.[6] Pode-se explicar, em parte por estes argumentos, a pressão que a FNM teria sofrido nesta fase, embora a fábrica tenha continuado a receber apoio do Estado. Mesmo quando foi transformada em empresa de economia mista, no fim de 1947, a União detinha mais de 99% das ações. Na verdade, a dúvida sobre a razão de ser da fábrica aparece como o que mais teria incomodado seus responsáveis, sendo que, na versão do "Brigadeiro", há um apelo para a manutenção daquela empresa nacional contra a possível ameaça de venda para um grupo estrangeiro. A defesa da FNM tinha-se transformado, segundo o "Brigadeiro", numa questão patriótica, para a qual até o presidente Dutra teria sido alertado.

Funcionários dessa época afirmam que houve uma política contra a fabricação dos motores de aviões, criada por membros do governo, incluindo o próprio Dutra. No relato de um técnico que diz ter acompanhado de perto esse processo, a pressão se teria dado diretamente contra o "Brigadeiro", que por sua vez resistira às ameaças de fechamento, apelando para argumentos patrióticos. Dentre estes, deve-se destacar a ênfase da fábrica como uma "escola", aspecto citado correntemente nos depoimentos dos funcionários e nos discursos e entrevistas do "Brigadeiro". Nesta perspectiva, ressaltando este papel educativo da fábrica, teria havido um período de adaptação do maquinário a novos tipos de produção, como forma de mantê-la funcionando.

> "— A política da época era muito contra a fabricação desses motores de aviação. Achavam que os motores, depois de fabricados, já não seriam mais adequados, seriam obsoletos; enfim, fizeram uma campanha danada.
> — Quem fez esta campanha?

4. Valle, *op. cit.*, pp. 6-7.

5. Depoimento do Brigadeiro Guedes Muniz à CPI sobre a venda da FNM, *op. cit.*, p. 5368.

6. Ianni, 1977, pp. 82-3.

— Eram os políticos da época. Era o Dutra, era o ministro da Fazenda.

— Mas faziam campanha em jornal?

— Campanha, não. Campanha deles era diretamente. Eles falavam diretamente ao Brigadeiro. Que não era possível, etc. e tal, chegando ao ponto até do ministro da Fazenda chamar o Brigadeiro e dizer a ele para fechar a fábrica. Então ele disse: 'Sr. ministro, fechar a fábrica eu não fecho, se o senhor quiser vá lá e feche'. Eu vou transformar as linhas de fabricação com outros produtos, para sobreviver, e vou, então, transformar a fábrica num outro programa de fabricação. Porque, afinal de contas, aquilo é uma escola para o Brasil." (Técnico)

Se, por um lado, a política econômica de Dutra falava em diminuir a participação do Estado na economia, e as pressões contra a FNM dão esta impressão, inclusive transformando-a, através do Decreto-Lei n.º 8.699 (16-1-1946), em sociedade anônima, "dentro dos princípios de fazer maior a participação da iniciativa privada", e "visando interessar o capital privado no investimento industrial", por outro lado, a empresa é declarada como de interesse da defesa nacional, assim como seus serviços de utilidade pública, mantendo a União, portanto, seu controle acionário. Além disso, o decreto-lei foi publicado no início de 1946 e só no final de 1947 se concretizou a transformação em sociedade anônima, permanecendo neste intervalo sob a direção do "Brigadeiro", com plenos poderes de decisão e autonomia administrativa.

A essa mesma Comissão Construtora teria ficado a incumbência de adaptar a fábrica a outras alternativas industriais, na busca de uma nova "vocação" à qual se pudesse dedicar integralmente. Neste período, há referência a uma quantidade diversificada de produtos que passaram a sair das linhas de produção da FNM: tratores, fusos filatórios, bicicletas, geladeiras, até finalmente começar a montagem dos primeiros caminhões.

Na interpretação desse período de impasse, o "Brigadeiro" volta a ressaltar a oportunidade da FNM, dentro de um "anseio brasileiro de libertação industrial" e a maleabilidade das máquinas adquiridas de forma a facilmente torná-las aptas para outros tipos de produção. Há, novamente, neste depoimento, uma referência ao empreendimento como uma "escola" para ensinar aos brasileiros, aspecto fundamental de um modelo de cidade industrial que era intenção do "Brigadeiro" instalar, a partir da construção da FNM.

"A Fábrica de Motores representava um anseio brasileiro de libertação industrial, em sua vastíssima implicação nacional. (...) Não queríamos apenas construir uma fábrica para um determinado motor, mas sim uma imensa fábrica, modernissima, verdadeira escola para ensinar aos brasileiros da época o que era indústria mecânica de precisão, como é e sempre foi a indústria de motores para aviões, automóveis, tratores, caminhões, etc. Assim surgiu e funcionou a Fábrica de Motores, instalada tão ecleticamente, com máquinas automáticas tão flexíveis que nessa fábrica de motores de aviação puderam ser mais tarde fabricados compressores de frio, geladeiras, caminhões e automóveis, sem que nenhuma de suas máquinas originais tivesse que ser abandonada como imprestável, inútil ou obsoleta." (*Idem*, p. 5368)

Preocupado em reparar sua imagem pessoal, desgastada pelas críticas da época sobre a inutilidade de seu projeto industrial, nota-se, ao longo de todo o depoimento do "Brigadeiro" à CPI da Câmara Federal, uma necessidade de indicar detalhadamente a positividade do empreendimento, que, mesmo nos momentos de indefinição e impasse (imputados a problemas de política econômica nacional), pôde ser útil e criativo. Refere-se, por exemplo, a uma das várias tentativas de produzir tratores na FNM. Através do Decreto-Lei n.º 8.693 (16-1-1946), Dutra autorizava o Ministério da Agricultura a contratar com a FNM o fornecimento de dez mil tratores, num prazo de quatro a cinco anos.[7] Mesmo sabendo que nunca havia sido possível, em toda a história da fábrica, uma produção regular de tratores, o interesse do "Brigadeiro" em 1968 era provar que, se dependesse dele e do seu projeto, o Brasil não só teria uma produção regular de tratores como também, graças à "escola" que a FNM representava, os teria com uma tecnologia inteiramente nacional. Nesse sentido rebate as acusações de que a fábrica teria nascido errada, convidando os críticos a aprenderem na FNM "lições de brasilidade", com os engenheiros e operários brasileiros.[8]

Esta fase de implantação da FNM sob o comando do "Brigadeiro" encerra-se com sua transformação em sociedade anônima no final de 1947. A implantação de um projeto industrial, no entanto, estava apenas começando e não se circunscrevia somente à atividade produtiva. A passagem do "Brigadeiro" pela fábrica deixou a marca de um modelo militarizado de dominação, exercido de forma personalizada e associado a um tratamento em que teria prevalecido a "fartura" e a promessa de melhores condições de vida.

7. *Correio da Manhã*, de 17-1-1946, "A Fábrica Nacional de Motores vai fornecer dez mil tratores agrícolas", p. 2.

8. Depoimento à CPI sobre a venda da FNM, *op. cit.*, p. 5368.

CAPÍTULO 2

RECRUTAMENTO E FORMAÇÃO — A PROPOSTA DA FNM

A proposta política

O projeto da FNM foi considerado extremamente ambicioso em termos industriais e tecnológicos. Ao mesmo tempo, apresentava uma proposta de formação para seus trabalhadores que se fundamentava ideologicamente numa concepção de criar para o Brasil um homem adaptado à nova realidade industrial. Esta experiência estava associada à maior interferência que o Estado passou a exercer na economia e nas atividades industriais, instalando empresas como a Companhia Siderúrgica Nacional, a Álcalis, a Companhia Vale do Rio Doce, a própria FNM, e a necessidade de reproduzir em suas fábricas um modelo de dominação que desse conta, eficientemente, das relações capital/trabalho. No caso da FNM, o modelo forjado pelo "Brigadeiro" acrescentava à concepção tradicional de dominação patronal o aspecto da militarização e da legitimidade conferida a um patrão que se achava diretamente investido de poderes pelo mais alto mandatário do Estado. Havia também nos discursos do "Brigadeiro", feitos na época, uma grande preocupação em transformar a fábrica numa "escola" cujo exemplo pudesse ser utilizado em outros pontos do país, assim como transformá-la no núcleo de uma "cidade" que se auto-sustentasse, que produzisse seus próprios alimentos, que tivesse seu comércio particular, seu atendimento médico e suas formas de lazer voltadas, enfim, para as suas próprias necessidades. Este caráter de "autarquização" que se desejava imprimir à FNM também coloca a questão do "isolamento" desta experiência, quase como a idéia de um laboratório, que depois seria difundida, mas que precisava ser gestada no isolamento, para que nada a perturbasse.

O projeto da FNM se enquadrava no discurso ideológico da época, que se propunha a "reconquistar" o Brasil e levar os "progressos da ciência" para o "interior". O "Brigadeiro" explica esse

processo num discurso pronunciado por ocasião da posse da primeira diretoria do Aeroclube do Estado do Rio de Janeiro, utilizando-se da imagem de um avião, em que ressalta, além de seu valor prático, sua eficácia simbólica.

> "Um avião que passa é um grito de alerta que levanta os acocorados, que faz até vibrar a atenção dos amolecidos e descrentes. Um avião que voa no sertão, no nosso sertão, é a alma das grandes capitais brasileiras que vibra nos ares, é a afirmação evidente de que lá longe, em lugares que nunca foram sequer sonhados, existe uma força à qual obedecem os pássaros brilhantes e barulhentos e que essa força se chama Brasil! Um avião que aterra nos campos sertanejos é o melhor embaixador de nossa nacionalidade indivisível, capaz de levar rapidamente aos mais afastados lugarejos brasileiros o livro, a higiene, a saúde e a alegria das grandes cidades do litoral. (...)" [9] (Posse da Primeira Diretoria do Aeroclube do Estado do Rio de Janeiro, 22-8-1940, p. 6)

Essa proposta ainda abstrata, formulada em termos quase poéticos em 1940, é transportada para a realidade nos anos seguintes com a construção da FNM. Os planos para aquele empreendimento implicavam transformá-lo no exemplo concreto das posições ideológicas de valorização da capacidade do trabalhador brasileiro, de conquista do "interior" através do "progresso" e de consagração do Estado como provedor das necessidades básicas, incluindo a felicidade para os operários. O "Brigadeiro" falava com entusiasmo do projeto de construir em Xerém uma "Cidade Industrial" onde não poderiam "viver a miséria, a fome, as doenças que a ciência sabe como destruir". E foi com esta perspectiva que discursou no início do funcionamento das primeiras máquinas da fábrica, em 1944:

> "Como nos orgulhamos, todos nós brasileiros, mostrando a visitantes ilustres, sobretudo aos estrangeiros que nos procuram, como sabe trabalhar a gente do Brasil; (...) Como nos sentimos felizes e agradecidos pela

9. Estas noções de conquista das áreas despovoadas do território (o "interior") e de crição do "homem novo" através da disseminação do "progresso" fazem parte do discurso ideológico do Estado Novo, base de legitimação da centralização do poder executivo e da expansão do controle do Estado, num contexto de guerra, definido como uma ameaça à soberania nacional. Se nas áreas próximas às grandes cidades se instalaram fábricas como a FNM e a CSN, no campo a contrapartida foi a criação de colônias agrícolas como as de Dourados, no Mato Grosso, e a Colônia Agrícola de Goiás, em Goiás. Ver Esterci, 1972.

terra inigualável e pela gente boa que somos nós! Vocês, operários, estão também trabalhando pelo 'bem-estar da sociedade'. É o que todos nós estamos procurando realizar aqui, idealizando uma Cidade Industrial onde não poderão viver a miséria, a fome, as doenças que a ciência sabe como destruir. Organizando uma assistência social prática em todas as suas modalidades, elaborando um guia para os operários que será uma fonte de ensinamentos, de prazeres e de benefícios coletivos, obra por certo original em nossa terra. Nós todos estamos convencidos da necessidade de um bem-estar coletivo, pois o homem bom só pode ser feliz quando não existir qualquer infelicidade ao seu redor. Existirá sempre desigualdade humana, pois assim Deus nos faz e nós assim morreremos — uns mais fortes, outros mais fracos; uns mais inteligentes, outros menos brilhantes. Mas estamos trabalhando para que, dentro dessa desigualdade, todos que servem nesta fábrica, e suas famílias quando aqui residirem, sejam felizes, bem vestidos e bem alimentados, com parques e escolas onde seus filhos eduquem a saúde e o espírito, e evoluam, e prosperem, e subam cada vez mais alto na escala social da desigualdade humana". (*Jornal do Brasil* — "Começou a funcionar a Fábrica Nacional de Motores" — 20-4-1944, p. 7)

Esta forma de tratar as desigualdades se insere na lógica do corporativismo vigente, segundo a qual, cada um, de acordo com seus atributos e suas qualidades, teria que desempenhar a função que lhe coubesse no conjunto altamente hierarquizado da sociedade: aos mais fortes e letrados, as posições de comando; aos mais fracos e pouco instruídos, caberia obedecer e realizar as tarefas braçais das metas traçadas pelo comando (ver Esterci, 1972).

No discurso ideológico dessa época, a questão social aparecia como elemento marcante, reformulando inclusive as funções do Estado Nacional. A questão social devia significar um ponto de equilíbrio entre o trabalhador e a produção mecanizada, uma questão de convivência e cooperação entre classes, de humanização do trabalho e de promoção do bem-estar comum. Cabia ao Estado Nacional Brasileiro organizar o povo em uma nação, voltar-se para o trabalhador como expressão máxima das possibilidades de desenvolvimento sócio-econômico.[10]

As preocupações do "Brigadeiro", de valorizar o Brasil e seu povo, promover o bem-estar dos trabalhadores e de suas famílias, oferecendo-lhes condições para viverem "felizes" (mesmo com as desigualdades "naturais") se encaixam perfeitamente nas concepções de Estado moderno e democracia[11] que se divulgavam largamente no Estado Novo. E foi referido a esta ideologia, mas apoiado por regras militares rígidas, que ele impôs um relacionamento com os trabalhadores no qual se sobressaía um estilo de poder personalizado, carismático, que não admitia qualquer questionamento.

10. Castro Gomes, 1982, p. 122.

A formação da força de trabalho

A importância atribuída ao *trabalho* no discurso ideológico apontava para o cuidado com a formação da força de trabalho. Em estudo sobre a difusão do taylorismo no Brasil, Nilton Vargas analisa esta questão e argumenta que, para que o capitalismo fosse desenvolvido em bases sólidas, havia necessidade de que a população se transformasse em *trabalhadores*. E para realizar essa transformação era necessária a socialização do conhecimento técnico e da disciplina fabril.[12]

De fato, a formação para o trabalho industrial foi assumida como tarefa pelos dirigentes das empresas criadas pelo Estado. Na FNM também foi assim. No discurso pronunciado pelo "Brigadeiro", quando da realização do Primeiro Congresso Brasileiro da Indústria, no final de 1944, pontos importantes aparecem enunciados para se entender a lógica que regia o relacionamento estabelecido com os trabalhadores recrutados para a fábrica, desde a fase de seu processo de formação. Num primeiro momento, o "Brigadeiro" estabelece uma comparação entre o operário brasileiro e o americano, destacando as potencialidades dos operários brasileiros que, mesmo em piores condições de preparação, se destacam na fábrica como "excelentes operadores", superando os americanos da mesma categoria. Mas prossegue apresentando as diferenças internas ao conjunto da força de trabalho potencial, onde alguns se especializam sem dificuldades, embora a outros falte o "amor ao trabalho pelo trabalho".

"(...) Os resultados que obtivemos com os manipuladores formados pela fábrica foi muito bom, e já possuímos hoje excelentes operadores,

11. A própria noção de democracia, como "democracia brasileira", se definia por oposição às propostas comunistas estrangeiras, ditas "totalizantes" que ganhavam espaço ao nível da organização dos trabalhadores urbanos.
12. Vargas, 1985, pp. 162, 171-2.

construindo peças da mais alta precisão, e que antes eram sapateiros, açougueiros ou empregados de balcão. Naturalmente, a formação desses manipuladores de máquinas não podia ser tão simples entre nós quanto foi na América, pois nem todos os brasileiros ainda sabem ler e escrever; nem todos tiveram sequer a simples educação primária que lhes permitisse compreender frações, para ler os calibres e comparadores. Nossa seleção psicotécnica teve que ser, portanto, mais demorada; dos admitidos, nem todos puderam ser aproveitados; dos que terminaram o curso, nem todos puderam continuar na fábrica, pois lhes faltava dedicação, amor ao serviço, isto é, educação básica e disciplinar, que são fatores que ainda sobram em muita gente do Brasil. Mas os normais se especializaram sem dificuldade: dos aproveitados, a grande maioria mostrou ter dons naturais de habilidade e inteligência, pelo menos iguais e quase sempre superiores aos dos operários americanos da mesma categoria. Falta a muitos, porém, amor ao trabalho pelo trabalho, o desejo de aperfeiçoamento constante, minados que estão por um amolecimento, incompreensível em gente moça que está aprendendo a ser útil, começando na realidade a viver."

A forma de combater o "amolecimento" e a "displicência" estava, segundo o "Brigadeiro", na disciplina militar, que devia ser utilizada para premiar os operários "dignos" e castigar os "indignos". Investido de um poder de disciplinador e legitimado pelo Estado, o papel do administrador aparecia transformado no de juiz que julgava e estabelecia a pena para o "infrator".

> "Nosso trabalho tinha que se estender, portanto, sob a forma de educador e disciplinador, e nisso estamos eficientemente secundados pelo caráter essencialmente militar da Fábrica de Motores.
>
> Somos um sincero respeitador da lei, por índole ou, talvez, educação militar; vemos, por isso, nas nossas leis trabalhistas, uma necessidade e um progresso, embora seja possível que algumas delas reclamem certas correções inadiáveis. Consideramos, também, que os benefícios dessas leis se devem estender sem restrições aos operários dignos, e, como os regulamentos militares que posso aplicar na Fábrica de Motores permitem-me punir os indignos, os indisciplinados, os relapsos e os improdutivos, tenho o máximo prazer em dar aos bons operários todos os benefícios dessas leis de trabalho, quando não, raras vezes, vou muito além desses benefícios; porém nunca vacilei, nem vacilarei jamais, quando tiver que punir, e punir severamente, o ébrio, o desordeiro e o vagabundo — formas suaves, embora de desonestidade profissional e péssimo rendimento no trabalho." [13]

13. Em Volta Redonda, na Companhia Siderúrgica Nacional, nas palavras de seu empreendedor, Gal. Edmundo de Macedo Soares e Silva, pode-se perceber a mesma orientação e a mesma concepção de que o homem brasileiro, para tornar-se um trabalhador, precisa passar por um processo "civilizatório". Gal. Edmundo de Macedo Soares e Silva, "A Formação Técnica do Brasileiro", 7-6-1979, pp. 3-4. Sobre esta questão na Companhia Siderúrgica Nacional ver o trabalho de Morel, 1988.

Por fim, o discurso trata do aspecto das melhorias materiais, ou do assistencialismo "necessário" para deixar o trabalhador "feliz". O *trabalhador brasileiro* que não existe tem que ser construído pelos dirigentes, pelas elites da nação e da fábrica. O Estado é o provedor das condições para que este operariado seja saudável, bem alimentado, more bem, e seja feliz. Ele funciona bem, de acordo com os desígnios da fábrica e da nação — é uma "máquina humana". Faz-se tábula rasa do *homem brasileiro* sobre o qual, com tecnologia e civilização, se constrói o homem (ou a "máquina humana") que funciona e é feliz.

> "Quando disse ter ido até além dos benefícios das nossas leis trabalhistas, refiro-me à nossa constante preocupação em socorrer o nosso operariado em todas as vicissitudes, em verificar se é feliz, se seus problemas particulares não o acabrunham, impossibilitando-lhe de que trabalhe com o máximo rendimento; em cuidar com desvelo e até com carinho, além de sua alimentação, do seu vestuário, de sua educação e da sua própria habitação.
>
> A velha educação capitalista brasileira sempre nos ensinou a tratar bem as máquinas e ferramentas que adquirimos, pois elas custaram dinheiro, capital que deve progredir e multiplicar-se, rendendo gostosos juros. A nossa má educação capitalista, porém, não incluiu, nessas mesmas considerações, a máquina humana, essa ferramenta viva que pelo seu trabalho é a única que sabe multiplicar riquezas. Pouco nos preocupamos com essa máquina humana, talvez porque ela apenas se aluga, e quase sempre a preço vil. (...)" (Brigadeiro-do-ar Antonio Guedes Muniz, "A Fábrica e a Cidade dos Motores", Congresso Brasileiro da Indústria, *Anais*, v. 1, São Paulo, 1945, pp. 124-6)

A questão da educação do trabalhador está presente no texto, reafirmando a preocupação com o social e com as melhorias materiais, se contrapondo, no entanto, a um preconceito contra os trabalhadores, através da sedimentação de uma hierarquia necessária para nortear as concessões e benefícios concedidos pelo Estado e pela empresa. A partir de uma concepção moral de trabalho, oriunda da posição de classe dos seus dirigentes e da nação, defendida pelos setores políticos de sustentação do Estado Novo, a FNM, através do seu presidente,

propunha um enquadramento do trabalhador dentro dos princípios de uma educação técnica e disciplinar, voltada para a indústria. Este processo, no entanto, não considera, *a priori*, qualquer possibilidade de contribuição por parte do trabalhador, tomando-o como um "ser sem cultura", o que vai indicar uma característica importante do tipo de dominação que se implantava na fábrica nessa fase inicial.

Com a participação decisiva dos militares, a formação do operariado se deu numa fábrica, que por ser considerada questão de segurança nacional, devido à Guerra, impôs uma disciplina militar aos seus funcionários. A militarização da FNM, uma particularidade desta indústria, conferiu aos seus dirigentes mais poderes e condições para "preparar" o operário, da mesma forma que exerceu sobre ele um rígido controle. Acrescente-se o fato de ser uma indústria isolada, que mantinha seus empregados longe da vida cotidiana de qualquer cidade. Deste modo, a questão da disciplina se misturava com a necessidade de oferecer condições de atrair trabalhadores para a fábrica. Daí os planos para a construção da "Cidade dos Motores", da qual tratarei mais adiante.

O corpo de funcionários recrutado para o trabalho na fábrica tinha que fazer face às exigências das diversas funções deste empreendimento industrial. Nesse sentido foram contratados operários em variados estágios de profissionalização. Os operários mais capacitados, embora tenham tido que fazer um curso de especialização em motores de aviação, vieram essencialmente de uma fábrica de construção naval do Arsenal da Marinha, que funcionava na Ilha do Viana (Baía de Guanabara, RJ), e da Light. Vieram também operários recrutados através de anúncios nos jornais do Rio, que passavam por um curso intensivo na Escola Técnica Nacional e aprendiam a ser "manipuladores de máquinas".

> "Manipulador é aquele homem que não era profissional, só sabia trabalhar na máquina. Colocava a peça da máquina, ligava, desligava, tornava a colocar outra. Não tinha profissão, só sabia manejar a máquina." (Mestre)

Outro grupo de operários foi trazido de Escolas Técnicas existentes em várias capitais de Estados nordestinos, com uma orientação profissional básica. E, finalmente, houve o recrutamento de operários para trabalhar nas obras de construção dos prédios e infra-estrutura da fábrica e da "cidade" que ali se pretendia erguer. A maioria destes veio de área rural e foi recrutada acreditando nas oportunidades

que viriam com o trabalho industrial. Devo-me referir também aos trabalhadores rurais contratados para produzir alimentos, que ocuparam a extensa área de propriedade da FNM.

Segundo o "Brigadeiro", em depoimento de 1946, com relação à formação profissional, nenhum operário poderia ser admitido sem ter passado pela Escola da fábrica, que funcionava na Escola Técnica Nacional. Destacando este aspecto como um sinal da capacidade brasileira de se adaptar à indústria de precisão, revelara que o responsável por esta escola de formação tinha sido enviado aos Estados Unidos para fazer um estágio e, depois, montou para a FNM uma "cópia idêntica da Escola Wright". Na perspectiva desta escola teriam sido ministrados três cursos, para três tipos de operários: o operário chamado "completo", que entra numa proporção inferior a 20% do operariado da fábrica, "que precisa ter grande prática e largo tirocínio, tal como o torneiro, o fresador, etc."; o que se denominava "simples operário de máquinas", definido como aquele que "só aprendeu a trabalhar numa só máquina, para nela fazer operações determinadas que não requeiram especial tirocínio e até muita habilidade manual, tais como furar através de gabaritos, tornear em tornos automáticos, abrir roscas em máquinas de rosquear, etc."; e o que foi chamado "outros auxiliares de formação mais simples", como "lubrificadores, serventes, etc.".[14]

Com exceção do pequeno grupo de operários especializados trazidos de outras fábricas, o recrutamento de trabalhadores era amplo e a convocação se fazia até por jornais; a escola funcionava como instância de triagem.

> "Entrei na fábrica, dia 15 de maio de 1944, às nove horas da manhã, com o grupo de manipuladores. Primeiro grupo de manipuladores que foi para a fábrica. Esse grupo foi feito através de uma propaganda no Jornal dos Sports, convocando o pessoal que não fosse profissional para fazer o curso e ser aproveitado. Nós fomos para a Escola Técnica Nacional, passamos lá um mês, e o grupo que foi aproveitado foi para a fábrica dia 15 de maio. Foi a primeira turma de manipuladores. Depois teve a segunda e a terceira turma." (Mestre)

Além dos "manipuladores", criou fama na FNM o grupo de operários "das escolas técnicas", principalmente pela forma como se

14. "A Indústria de Motores no Brasil", *op. cit.*, p. 13.

diz que foram recrutados, indício do caráter personalizado da decisão e iniciativa do "Brigadeiro".

> "Uma noite o Brigadeiro dormiu em Teresina. Nessa noite, ele saiu com o governador do Piauí para dar um passeio pela cidade. Saíram a pé, e, numa praça, sentaram num banco. Vieram então uma porção de meninos, com aquele caixotinho de engraxar sapato e aí o Brigadeiro: 'Engraxa aí o meu sapato' e perguntou a um garoto: 'Meu filho, você sabe ler?', e ele disse: 'Sei, sim senhor, e eu sou até torneiro'. 'Torneiro e engraxate?' 'É, torneiro, doutor. Aqui não tem indústria, não tem nada, mas eu cursei a Escola Técnica aqui do Piauí, tenho meu diploma de torneiro.' Então o Brigadeiro, nessa mesma noite, combinou com o Governador, para conversar com o diretor da Escola Técnica... Ele iria mandar uma relação das especialidades que a fábrica estava precisando e ele mandaria o avião da FAB, que nós tínhamos." (Ex-assessor da presidência da FNM)

O depoimento de um mestre, formado na fábrica, e que veio jovem nesse grupo das escolas técnicas, confirma o caráter personalizado da decisão de recrutar. Embora vários Estados sejam mencionados como fornecedores de mão-de-obra, havia uma predominância de operários vindos das escolas técnicas das capitais nordestinas, o que mais tarde teria influência no processo de escolha para a ocupação das casas construídas pela fábrica, na articulação das formas de lazer e de solidariedade cultural.

> "— Eu cheguei em 47, 13 de maio de 47. Vim do Estado do Maranhão. Vim da Escola Técnica, vim fazer um estágio aqui e depois do estágio fiquei trabalhando na fábrica.
>
> — Como o Brigadeiro achou vocês lá?
>
> — O Brigadeiro estava recrutando todo o pessoal de escola, do Maranhão, do Piauí, de Santa Catarina, da Bahia. Onde tinha escola industrial ele pegava o pessoal e mandava especializar para trazer para a fábrica." (Mestre)

Um grande número de operários da FNM, nesta primeira fase, foi recrutado para trabalhar nas obras de construção. Os relatos dos trabalhadores sobre este grupo indicam a forte presença de trabalhadores rurais, vindos principalmente do interior de Minas e do Estado do Rio. O tratamento que teria sido anunciado como chamariz para estes trabalhadores incluía carteira assinada e possibilidade de ascender a um emprego industrial, apelo este que parecia sobrepujar as condições de trabalho adversas e rigidamente controladas por parte da direção da fábrica.

> "A maioria era de Minas. Mineiro vinha muito mesmo. Tinha até um caminhão na época, o C-16, esse caminhão era o maior que a fábrica tinha e ia buscar o pessoal. Quando vinha, vinha sessenta, setenta. Vinham de Muriaé, Governador Valadares, naquela divisa de Teresópolis, Além-Paraíba. Eles passavam e vinham apanhando." (Operário, Chefe de Oficina)

Os operários ressaltam também que os trabalhadores assim recrutados não tinham documentos e que, uma vez chegando à fábrica, os tinham imediatamente providenciados, inclusive a carteira de trabalho assinada; falam ainda da oportunidade dada a alguns trabalhadores das obras de se empregarem na parte industrial da fábrica, de modo que aqueles que se destacavam iam passando a trabalhar como ajudantes nas oficinas.

O recrutamento de trabalhadores para o trabalho na lavoura se enquadra na estratégia de autarquização da FNM que constava dos planos do "Brigadeiro", e, como nos outros casos, o caráter personalizado marcou o recrutamento e as definições sobre o projeto da fábrica.

> "O Brigadeiro trouxe do Espírito Santo alguns lavradores e ele instalava, ajudava o lavrador a construir a casa e ficava por conta. Mas a produção dele a fábrica comprava." (Ex-assessor da presidência da FNM)

O projeto da "Cidade dos Motores"

As dificuldades do processo de recrutamento de trabalhadores para a fábrica eram atribuídas à distância com relação à cidade do Rio de Janeiro e aos longos períodos de "internamento" pelos quais os operários tinham que passar, acampados em Xerém. A direção da FNM explicava na época que se preocupava com esta situação e procurava conceder "vantagens" aos trabalhadores de forma a "fazê-los viver mais felizes, dando-lhes real assistência social, boa alimentação, sadia e barata, e residência digna.[15] Na verdade, no bojo desta preocupação social, havia um projeto mais ambicioso que se explicita através de discurso do "Brigadeiro", no Congresso Brasileiro da Indústria (1944), quando fala da intenção de construir, naquela enorme

15. "A Indústria de Motores no Brasil", *op. cit.*, p. 13.

faixa de terra destinada à FNM, a "Cidade dos Motores", que serviria como modelo de cidade industrial para o resto do país.

Inicialmente os planos se referiam à construção de três fábricas naquela área. Em trecho desse discurso, há uma referência a este fato, quando informa que "três grandes fábricas estavam ali previstas": "A Fábrica Nacional de Motores, já em funcionamento; a Fábrica Nacional de Tratores, cujos projetos já se acham em mãos do senhor ministro da Fazenda; e a Fábrica Nacional de Aviões de Transporte, em estudos". E conclui: "quando essas três fábricas estiverem em pleno funcionamento, elas absorverão mais ou menos cinco mil operários, que necessitarão de uma cidade de vinte a vinte e cinco mil habitantes. Foi essa a grandeza da cidade projetada".[16]

Outro aspecto fundamental neste projeto refere-se à intenção de transformar a "Cidade dos Motores" num exemplo de auto-suficiência em termos de alimentação, educação, habitação, lazer e outras necessidades da vida urbano-industrial. Assim, como no que diz respeito aos operários, também no que diz respeito às cidades e às fábricas, o ideal a ser atingido era o modelo americano. A "Cidade dos Motores", segundo o "Brigadeiro", seria "um modelo palpitante para as futuras cidades industriais de nossa terra, porquanto, nessa fábrica e na cidade, vão abundar todos os elementos técnicos e industriais que se encontram nas fábricas americanas, para que as máquinas ferramentas e as máquinas humanas vivam aqui em ambiente idêntico ao de lá (...)".[17]

A construção dessa "Cidade" aparecia como um empreendimento global, que ultrapassava a questão fabril propriamente dita, conforme indica este pequeno trecho do discurso no Congresso da Indústria.

> "A necessidade de educar nossos homens, de tratar de sua saúde, sem agravar exageradamente o preço de custo do produto industrial em fabricação, levou-nos a conceber uma cidade diferente, onde tudo girasse em torno daqueles que servem na Fábrica de Motores, e fosse idealizada e organizada com o único objetivo de dar a todos o máximo de conforto, de saúde e de felicidade." [18]

16. Discurso do Brigadeiro Guedes Muniz no Congresso Brasileiro da Indústria, *op. cit.*, pp. 131-2.
17. *Idem*, p. 122.
18. *Idem*, p. 127.

A saúde dos trabalhadores, pensada como "instrumento de trabalho"[19], justificava os investimentos governamentais nas áreas de alimentação e assistência médica.

> "A saúde de nosso operário é para nós um instrumento de trabalho tão importante quanto a ferramenta do torno ou o micrômetro. Que adianta possuirmos um micrômetro de precisão, se o operário com vertigens, desnutrido ou tuberculoso visse tudo embaciado? Que adiantaria ainda a máquina de precisão, se esse operário, trêmulo, não pudesse acertar no furo-guia do gabarito, estragando o molde e a ferramenta? Nossos colaboradores, portanto, são todos submetidos a rigorosos exames de saúde, são tratados gratuitamente quando doentes, desde que baixados à enfermaria da fábrica, sua alimentação e medicamentos são de graça, de sorte que não tenham pretextos de falta de dinheiro para tratar da própria saúde." [19]

A extensa área de terreno escolhida para a construção da fábrica (mais de cinco mil hectares) indicava uma preocupação em ocupar as terras, não só com a atividade fabril, mas também com a criação de animais e agricultura, de forma a concretizar o processo de autarquização.

> "É nossa intenção colher ou criar nas terras da fábrica de motores tudo o que for imprescindível para que na Cidade dos Motores não falte jamais carne, nem leite, nem manteiga, nem ovos, nem galinhas, nem feijão, arroz ou legumes, pois nenhum intermediário existe ou existirá entre a galinha e o consumidor, entre a vaca e a manteiga, ou entre o porco e a banha. Não existindo distâncias nem transportes, pois tudo se organizou em torno da cidade, e só para a cidade, os compradores e os comerciantes não se justificariam, e, portanto, todos os que trabalham nas nossas terras são meros empregados da Cidade dos Motores. (...)" [20]

Com relação às habitações dos operários, o projeto do "Brigadeiro" rejeitava as experiências anteriores no Brasil, de fábrica com vila operária, onde cada trabalhador tinha sua casa individual. Nessa época, o movimento modernista na arquitetura brasileira propunha a subordinação da estética à produção racionalizada — a forma só teria sentido enquanto função decorrente das necessidades do processo

19. *Idem*, pp. 126-7.
20. Discurso do Brigadeiro Guedes Muniz no Congresso Brasileiro da Indústria, *op. cit.*, pp. 128-9.

produtivo.[21] E foi também sob esta influência que se pensou a construção de habitações na fábrica.

> "Habituados a ouvir, por todo o Brasil, louvores às habitações individuais, por índole e por descendência, nossa primeira inclinação foi para essas habitações, onde o operário possuísse sua casinha branca e seu quintalzinho pequenino, e se sentisse assim mais em casa, mais possuidor da habitação em que morasse. Consultamos porém Atílio Correia Lima, o brilhante urbanista que conhecíamos desde Paris, quando naquela época estudava ele urbanismo e arquitetura, e eu me esforçava na engenharia aeronáutica. Nas vésperas de morrer tão tragicamente, Correia Lima deu-nos seu parecer — era a condenação da casa individual, especialmente para o caso particular da Cidade dos Motores; era a crítica do quintal pequenino do operário, jamais plantado, tratado ou cultivado, e sempre motivo para entulhos e trastes velhos acumulados. Um jovem arquiteto da Fábrica de Motores ofereceu-me o livro de Le Corbusier, "La ville radieuse", insistindo para que o lêssemos. Atílio Correia Lima e Le Corbusier convenceram-me totalmente. Na mesma área de terreno onde poderíamos abrigar cinco mil pessoas, em casas individuais, modestas, era possível alojar vinte a vinte e cinco mil em apartamentos modernos e confortáveis. Em lugar do quintalzinho sujo e pequenino, os operários poderiam ter à sua disposição grandes parques com piscinas, jardins, campos de esporte e recreio." [22]

Mas o projeto do "Brigadeiro" esbarrou nas dificuldades próprias de projetos deste tipo e principalmente nas mudanças políticas e econômicas ocorridas com o fim da Guerra e com a queda de Vargas. A decisão de interromper a produção dos motores de aviação, tomada por Dutra, jogando a fábrica numa crise econômica, atingiu em cheio os planos de construção da "Cidade dos Motores". Mesmo assim, uma série de medidas planejadas para tornar aquela cidade auto-suficiente foi tomada e faz parte da memória dos trabalhadores que atuaram na fábrica, naquele período. Expressando simpatia e às vezes espanto com as iniciativas do "Brigadeiro", os trabalhadores viram a mudança de orientação política como uma frustração.

21. "A partir da década de trinta, sob o patrocínio do Estado, o movimento 'modernista', em nossa arquitetura, teve possibilidade de introduzir o 'racionalismo' em obras do aparelho estatal (MEC, Estação de Hidroaviões, etc.) e outras obras de uso social (ABI, 'Obra do Berço', etc.) principalmente na cidade do Rio de Janeiro." Vargas, *op. cit.*, p. 170.

22. Discurso do Brigadeiro Guedes Muniz no Congresso Brasileiro da Indústria, *op. cit.*, pp. 129-30.

> "O Brigadeiro foi quem deu vida à fábrica. No tempo do Brigadeiro ali tinha matadouro, tinha pocilga e ele tentou fazer até apiário para poder usar a cera. Tinha aviário que fornecia ovos e galinhas para o refeitório. Criou ali, na beira da estrada, na época de 1945, uma grande plantação de arroz. Ele tinha vontade de fazer daquilo uma cidade industrial, mas não conseguiu por causa da política. E a fábrica depois nunca foi para a frente, porque não seguia um programa." (Operário)

Uma das atividades privilegiadas nesta fase inicial da fábrica, como vimos, foi a da produção agrícola, e, para realizá-la, teve que se envolver também com questões referentes à distribuição e contratos de utilização da terra.[23] Segundo um funcionário, que por muito tempo cuidou da seleção de pessoal, recrutavam-se pessoas especialmente para o exercício desta atividade, que visava o abastecimento do pessoal da produção industrial.

> "— O pessoal trabalhava na indústria e na roça ou era separado?
> — Tudo era fábrica. Tudo era fábrica.
> — Mas tinha gente que só trabalhava na roça?
> — Cada um na sua especialidade. Quem era lavrador era lavrador. Quem era mecânico, na fábrica. Quem era do comércio tinha lá o comércio, tinha a cooperativa. (...)"

Por outro lado, havia também aqueles que acumulavam duas funções, de operário e lavrador, o que tornava mais complexas as relações dos trabalhadores com a fábrica. Neste período de militarização da FNM, apesar do contrato de utilização da terra implicar uma forma diferente de pagamento dos trabalhadores, comparando-se com os funcionários assalariados, os que produziam na terra teriam sido considerados empregados da fábrica. Sob o controle militar do "Brigadeiro", o recrutamento desse tipo de trabalhador teria como função prover a fábrica dos alimentos necessários a sua manutenção, e não só no que se referia a produtos agrícolas, especificamente, mas também produtos advindos da criação de gado, porcos e aves.

23. As condições nas quais a direção da fábrica cedia terras para uso dos lavradores e se apropriava da parte da produção por eles realizada para alimentação de seus empregados seria objeto importante de investigação. Os dados de que disponho indicam a existência de relações do tipo parceria (meia, terça) e de transações de compra da produção por parte da fábrica. Estes dados, entretanto, não me permitem construir um modelo mais rigoroso das relações em jogo.

"— De onde vinha esse arroz, feijão...
— Plantava. Plantava e colhia.
— Mas quem plantava?
— Trabalhadores. A fábrica tinha pocilga, tinha aviário, tudo dela.
— Tinha trabalhador rural aqui?
— Tinha. Trabalhava na terra da fábrica. Todo esse terreno da estrada até aqui essa serra era da fábrica.
— O pessoal trabalhava e pagava à fábrica?
— A fábrica é que pagava eles. Eram empregados da fábrica.
— Mas só trabalhavam na roça?
— Só trabalhavam na roça. A parte de oficina trabalhava na oficina, agora a parte de lavoura ficava na lavoura mesmo. Tomavam conta dos gados. A fábrica tinha um rebanho muito grande. Não comprava carne nem leite, tudo era dela." (Operário)

Com a disposição de uma área significativa para implementação de um projeto de produção agrícola, de forma a tornar auto-suficiente a "Cidade dos Motores", a questão da ocupação da terra para a produção agrícola, assim como a criação de animais, se transformou numa questão vital para o sucesso do plano. E este processo passava necessariamente pelo controle personalizado do "Brigadeiro", conforme relatos dos trabalhadores que diferenciam o tratamento dado aos trabalhadores rurais nesse período, daquele que passou a vigorar quando da passagem da fábrica para sociedade anônima e para a indústria automobilística.

"Antes de passar para a indústria automobilística, ele tinha um carinho com os colonos que só vendo. Os colonos tinham uma assistência das mais maravilhosas. Àqueles que não tinham as primeiras colheitas, ele dava alimentação. Não tinha repartição no Brasil melhor do que isso aqui." (Operário)

A direção da fábrica tratava de suprir as necessidades dos que se dedicavam a essas atividades, no período que antecedia as primeiras colheitas. Se esta atitude pode ser pensada do ponto de vista funcional, já que não sendo assalariados a garantia de sobrevivência desses trabalhadores na área requeria algum tipo de fornecimento antes da primeira safra, o que se observa é que os trabalhadores distinguiam esta medida como uma espécie de deferência para com os que se dedicavam à produção de alimentos.

O relato de um antigo funcionário, ligado ao "Brigadeiro", apresenta uma versão mais detalhada das relações estabelecidas com os

trabalhadores rurais, denominados de "colonos", e o que se esperava deles em termos de função dentro da empresa.

"— A área rural é o seguinte: nós servíamos três mil refeições. No tempo da obra eram cinco, seis, oito mil refeições por dia, e havia muita dificuldade de conseguir verduras. (...)
— Metade da produção ficava para a fábrica, metade ficava para o colono?
— Não. A fábrica adquiria o que era consumido nos refeitórios, porque o Guedes Muniz tinha um senso muito desenvolvido de ajudar o empregado. Ele gostava muito de olhar o que o operário estava comendo e via aquele pessoal que trazia marmita, era, às vezes, dois ovos e um pouco de arroz...
— Então os colonos produziam uma parte para a própria fábrica?
— Produziam a quase totalidade. Porque a fábrica consumia nos refeitórios. A preferência era da própria fábrica. Se havia excesso, eles vendiam... podiam vender." (Ex-assessor da presidência da FNM)

O controle personalizado do "Brigadeiro" se exercia também com relação aos trabalhadores rurais, associando-os ao projeto de fazer daquele empreendimento uma "escola" de formação de trabalhadores. O caráter educativo dessa ligação entre as atividades rurais e as atividades industriais, embora não explícito nas entrevistas, pode ser visto como possível na medida em que havia casos de trabalhadores que cumpriam as duas funções. Por outro lado, com respeito à forma de pagamento do trabalho na terra, há referências à utilização da *meia* e da *terça*. Além disso, o trabalhador que conseguia desempenhar as duas funções — lavrador e operário — era considerado "mais vivo", pois podia complementar sua renda.

"— A fábrica tinha tudo. Tinha colono. Você dava um percentual do arroz colhido, do milho, da banana para o refeitório. A fábrica não comprava nada. Você tinha galinha, ovos, porco, tinha o leite para tomar o café da manhã e tinha laranja, banana que os colonos colhiam e dividiam com a fábrica. Não sei se era meio a meio ou se era um terço, não sei. (...)
— O pessoal que veio para as obras não se animava a virar colono?
— Era muito difícil. Ou aquele mais vivo... no caso dele ser empregado da fábrica e ser colono também. Porque com o conhecimento que ele teve, arrumou lá um pedaço, e então trabalhava na fábrica de segunda a sexta, de sete às quatro, de quatro às seis ele trabalhava no sitiozinho dele, mais sábado e domingo. Uns estavam assim: eram empregados e colonos." (Operário)

O aspecto corporativo que orientava a concessão de terras para a lavoura, fazendo com que a destinação básica da produção agrícola fosse o abastecimento dos operários da fábrica e que os próprios lavradores fossem considerados como "empregados da fábrica", ocupando embora uma função especial, uma "especialidade", parece uma característica muito adequada ao caráter militarizado da fábrica desse período. Esse corporativismo, assim como o caráter personalizado, conforme exercido pelo "Brigadeiro" enquanto diretor, se quebra quando a fábrica passa a ser sociedade anônima, assume características de sociedade anônima, e o "Brigadeiro" sai de cena. Os depoimentos dos trabalhadores, no entanto, não reconhecem mudanças radicais nas iniciativas anteriores, concebidas para a autarquização da empresa com essa passagem, embora, com relação ao tratamento dado ao trabalhador rural, pareça ter havido modificações na forma de controlar essa força de trabalho.

> "— Na época do Brigadeiro, ele fazia o seguinte: ele não fez bem a divisão. Tudo era controlado, um ambiente fechado. Era militar mesmo. Quando entrou o Benjamim Dumonte, foi que ele abriu para o pessoal de fora. Ofereceu oportunidade para o pessoal que quisesse vir plantar.
> — Não precisava ser da fábrica?
> — Não.
> — No caso do Brigadeiro precisava?
> — Precisava. Já nesse outro não. Aí veio muita gente que começou a produzir bastante. Aproveitava o trem. (...) Aí começou a colonizar." (Mestre)

Embora permanecesse presente na concepção da FNM, assumida pelas novas diretorias, a necessidade de se aproveitar a área de terra para a produção de alimentos, segundo as necessidades da fábrica, as relações com os trabalhadores rurais perderam o caráter de controle absoluto. A FNM S.A., segundo os trabalhadores, cedia os "direitos" sobre as terras para agricultores, sem a preocupação rígida de vincular a produção dessas terras às exigências da empresa, tendo-se dado a ocupação dos terrenos e a comercialização da produção das mais variadas formas. Relações de "arrendamento", "aluguel", "venda" de terra e outras situações que podem ser pensadas como posse indicam a quebra do controle rígido anteriormente exercido:

> "— Eu, por exemplo, trabalhei com um colega na fábrica que tinha terra arrendada, tinha a casa dele. Morava lá, tinha lavoura, tinha tudo. Ele alugou um pedaço lá, fez uma casa e foi morar lá. Mas tinha outros que moravam lá e não pagavam nada também. Compravam, mas só direito. E houve isto também, porque meu pai, por exemplo, ele não tinha escritura de nada não, mas tudo era dele. Ele que mandava naquele trecho ali. (...) Plantava aipim, plantava arroz, feijão, cana e vendia. Muitos caminhões chegaram e saíram cheios de lá.
> — Mas aquele pedaço não era da fábrica?
> — Era da fábrica, mas eles deixavam". (Operário)

Este aparente descaso com relação à administração da área rural da fábrica, depois que se transformou em sociedade anônima, não parece significar um descuido da integridade das terras, pois esse mesmo operário que relata sua experiência no texto acima era filho de um "guarda de mata", cuja função era impedir que "invasores" se alojassem dentro da FNM.

O projeto da "Cidade dos Motores", embora não se tenha concretizado na sua plenitude, oferece elementos para que se possam entender as características de um modelo de dominação que se construía a partir de uma situação em que a fábrica foi militarizada e cujo patrão conjugava poderes conferidos pelo Estado e pela patente militar, com um estilo pessoal de exercê-los.

CAPÍTULO 3

OS OPERÁRIOS E A DISCIPLINA MILITAR

A conjuntura de guerra, a incumbência de substituir, numa emergência, parte da produção bélica dos "aliados", a presença de uma alta patente militar à frente da Comissão Construtora já seriam suficientes para imprimir às relações de dominação da FNM um caráter militarizado. Esse caráter, no entanto, foi também objeto de decreto-lei da presidência da República e teve repercussões muito concretas sobre aspectos disciplinares, formas de repressão e medidas tomadas no tocante à organização do trabalho e ampla repercussão sobre as relações em geral da direção da fábrica com seus operários.[24] Foi estabelecida uma equivalência entre trabalhar na fábrica e prestar serviço militar de modo que os que lá se empregavam recebiam certificados de reservistas[25] e os que abandonavam o trabalho eram considerados desertores.[26] Segundo Valle, "toda a área da fábrica assemelhava-se a um enorme quartel".[27]

24. "O Presidente da República, usando da atribuição que lhe confere o artigo 180 da Constituição, decreta:

Art. 1.º — A Fábrica Nacional de Motores e sua Comissão Construtora são consideradas de caráter essencialmente militar.

Parágrafo único. Ao pessoal que nela serve são aplicáveis os dispositivos do Decreto-Lei n.º 4.937, de 9 de novembro de 1942. (...)"

Decreto-Lei n.º 5.215, de 21 de janeiro de 1943

25. "E era época da guerra, então o regime ali era mais ou menos militar. Tanto que a gente servia lá mesmo. Era empregado da fábrica e servia lá. O meu certificado de reservista eu tirei lá. Isso foi até passar para sociedade anônima." (Operário)

26. "Item 5 — Edital

Deverá se apresentar até o dia 31 do corrente, na Fábrica Nacional de Motores, o funcionário Nilson (...), Chapa 4A-13, que se acha faltando ao serviço sem motivo justificado, sob pena de ser considerado desertor de acordo com a letra *b*, do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 4.937, de 9 de novembro de 1942." Boletim da Comissão Construtora, n.º 164, de 23-8-1944.

27. Valle, *op. cit.*, pp. 30-1.

A hierarquia nos acampamentos

Os trabalhadores contratados para as obras de engenharia civil passaram os primeiros anos enfrentando os perigos da região insalubre. Moravam nos alojamentos erguidos especialmente para abrigá-los junto aos outros operários que vieram com as primeiras máquinas. Pelas dificuldades próprias de um local isolado e insalubre como Xerém e com poucos recursos para atender a curto prazo as necessidades básicas dos trabalhadores, a política de pessoal da fábrica privilegiava os homens solteiros, que pudessem ficar "internados" durante a semana, e oferecia condução para os operários casados que fossem considerados imprescindíveis.

Para os engenheiros e funcionários graduados construíram, rapidamente, "um confortável hotel" e "uma vila de casas modernas, no alto de uma das iminências que circundam a fábrica".[28]

Até a construção das vilas operárias, no final da década de 40, boa parte da força de trabalho ficou instalada em acampamentos. A história dos acampamentos da FNM, gravada na memória dos operários mais antigos, coloca a discussão sobre as funções do acampamento militar num processo de disciplinarização e controle da ação dos indivíduos. Na linha do pensamento de Foucault, que se refere ao acampamento militar como um modelo quase ideal do exercício da disciplina, este exercício "supõe um dispositivo que obrigue pelo jogo do olhar; um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder e onde, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam". "O acampamento é o diagrama de um poder que age pelo efeito de uma visibilidade geral" e o princípio que o sustenta: "encaixamento espacial das vigilâncias hierarquizadas" que serviu como base para projetos urbanos, cidades operárias, prisões, etc.[29] Nesta perspectiva pode-se entender o acampamento dos operários da FNM como uma prefiguração da cidade operária que iria ser construída alguns anos depois. Murard e Zylberman,[30] na análise que fazem das "cidades" mineiras, incluem o acampamento militar em sua genealogia. O acampamento militar seria "o verdadeiro laboratório das preciosas técnicas do esquadrinhamento"; seria uma "cidade apressada e artificial, que

28. "A Indústria de Motores no Brasil", *op. cit.*, p. 19.
29. Foucault, 1977, pp. 153-4.
30. Murard e Zylberman, 1976, pp. 96-7 e 99.

se constrói e remodela quase à vontade" (Foucault); e "desenharia a geometria do comando e da obediência". Antes do nascimento das cidades industriais, o acampamento militar substitui o velho sistema de encarceramento, por um cálculo das aberturas, das passagens e das transparências, e, nessa perspectiva, antecipou uma "cidade do trabalho".

O processo de disciplinarização, pelo qual passaram os operários da FNM, naquela época, incluía uma hierarquização dentro dos próprios alojamentos, com uma separação física dos trabalhadores. Os acampamentos eram divididos em três categorias: de obra, de escritório e de oficina.

> "Houve essa separação porque o pessoal de obra, aquele pessoal que trabalhava na vila o dia todo, com aquelas botas, chegava lá com aquele cheiro de... então foi pedido, e a fábrica fez aquela separação. O pessoal da oficina não ia no galpão do escritório, nem no de obra, por causa da diferença de higiene. (...) Esse pessoal, a fábrica mandava apanhar lá para o sertão, interior de Minas. O cara vinha para cá meio cru, vinha do interior, vinha da roça, mas era a melhor mão-de-obra que ela tinha. Mão-de-obra forte, que enfrentava pá, picareta, enxadão, o dia todo." (Chefe de Oficina)

As avaliações sobre os trabalhadores menos qualificados aparecem incorporadas no próprio discurso deste operário. A segregação dentro do acampamento chega a ser apresentada por este chefe de oficina como reivindicação dos próprios operários, reproduzindo uma efetiva idéia de hierarquização, presente nas funções definidas pela empresa. A ascensão do operário industrial aparece como um salto de qualidade que incluía a formação técnica, a higiene, o trato pessoal, etc.

Por outro lado, o discurso do "Brigadeiro" aparecia como igualitário, quando se referia ao tratamento com os trabalhadores. Era um discurso que tratava de direitos, de assistência, de oportunidade para todos, diversão para todos, comida para todos, embora, na prática fabril, a concepção sobre os operários parecesse ser a de um conjunto segmentado onde cada um servia para uma função: uns se poderiam tornar operários, outros não; uns já tinham alguma formação, outros não. Na verdade, a fábrica — seus administradores —, se não criou, pelo menos endossou e reforçou a segmentação da força de trabalho. Ela não equalizou neste sentido, mas manteve os operários divididos em segmentos que se discriminavam uns aos outros, como pode ser visto na citação anterior.

Um exemplo do aspecto igualitário do discurso pode ser visto num relatório de junho de 1943, elaborado pelo "Brigadeiro", quando anunciou a instalação de um cinema sonoro no acampamento. Este cinema, referência no relato dos operários como símbolo do bom tratamento oferecido pela fábrica, por ser também um ponto de encontro dos trabalhadores de todas as categorias, adquiria um significado importante, na medida em que era o local onde se realizavam reuniões, se comunicavam avisos e decisões que alteravam a vida dos trabalhadores. Diz o relatório:

> "Graças ao interesse de V. Excia. e à autorização do Exmo. Sr. Presidente da República, foi instalado um cinema sonoro no acampamento operário, onde residem 1.700 homens nossos.
>
> É essa uma das facetas mais úteis e interessantes desse programa de assistência social, divertindo gratuitamente e, ao mesmo tempo, educando esses milhares de brasileiros que poucas oportunidades tiveram até então para aprender a viver.
>
> Esse cinema foi inaugurado no dia 17 de junho corrente (1943), tendo tido esplêndido sucesso. Duas vezes por semana ele funcionará". (Relatório..., *op. cit.*, p. 22)

A hierarquização que existia, na prática da fábrica, entre os trabalhadores se teria evidenciado com a construção de um segundo acampamento, realizado com o objetivo de abrigar os operários vindos das escolas técnicas e com a intenção de separar os que chegavam para o setor industrial daqueles que já trabalhavam nas obras. O pessoal das obras recebia uma designação que expressava o caráter contingente de seu engajamento naquele empreendimento — eram chamados de *arigós*.

> "Chamava de arigó aquele pessoal que vinha e se empregava lá para desbravar aquele pantanal, num ritmo acelerado, dia e noite de trabalho. (...) O arigó era uma ave de arribação, estava fora do ninho, fora do lugar onde eles sempre viviam. E normalmente o arigó não ficava sempre no mesmo lugar, ia acompanhando a obra... era mais para o pessoal de obra." (Funcionário da administração da FNM)

O depoimento de um mestre, que naquele período foi um dos jovens trazidos de uma escola técnica de São Luís (MA), desvenda a estratégia de segmentação dos trabalhadores, utilizada pela fábrica, e mostra também como a hierarquização se incorporava, como natural, na própria concepção dos operários sobre seus companheiros de classe. Provavelmente os operários tinham nas discriminações uma

forma de expressar a competição por melhores funções e melhores condições.

> "— Aqui na Rio-Petrópolis tinha um acampamento e depois montou-se um outro em cima do morro ali. Ali na outra via. Fez lá um outro acampamento para botar o pessoal do Norte. Ele (Brigadeiro Guedes Muniz) separou. O pessoal de escola ficou num local só. (...) A fábrica, o Brigadeiro pegava gente assim, tipo presidiário que estava cumprindo pena, e trazia para trabalhar. E a fábrica tinha tudo. Aqui era uma cidade isolada. (...)
>
> — E o Brigadeiro separou vocês para...
>
> — Não haver confusão. Aliás, apesar de tudo isso a gente se dava muito bem com o pessoal do outro acampamento. Aí ficou acampamento velho e acampamento novo." (Mestre)

A diversidade de atividades nessa fase da fábrica teria servido de justificativa para a separação dos trabalhadores, assim como as diferentes fontes de recrutamento. No depoimento acima há menção aos que vieram das escolas técnicas e aos que vieram das prisões. Embora predomine a explicação de que a maioria dos trabalhadores da construção civil fora recrutada de Minas e Rio, teria havido trabalhadores de outras regiões do país, encontrados ou "apanhados" na Baixada Fluminense, principalmente Duque de Caxias, para o serviço duro de desbravar o terreno inóspito e construir os primeiros prédios.

> "O Brigadeiro mandava apanhar. Um deles estava em Caxias, e não sei o que ele arrumou. Foi uma briga por causa de negócio de mulher, não sei o quê, acabou preso. Aí no outro dia, chegou esse tal desse Brigadeiro Guedes Muniz, com um cabo: 'Eu queria uns homens aí'. Pessoal preso brigando por causa de cachaça e outras coisas. 'Ah! Isso tudo que está aí, junta tudo, bota no caminhão.' E depois, quem é que saía de lá da FNM. Então eles voltavam a pé, porque não tinha condução, não tinha nada. E ninguém fugia, que não era besta. Depois tinha aquele problema: o cara veio do Norte caçando comida. Lá tinha comida, tinha comida à vontade." (Operário)

Semelhante à Europa do século XVIII, quando se percebia que o trabalhador, em massa, vinha essencialmente das instituições penitenciárias, de caridade e das grandes obras, e não gerado pela industrialização, num esforço contra a mendicância e a criminalidade popular através do trabalho "forçado",[31] também neste caso o "Brigadeiro" recrutava autoritariamente os bêbados e criminosos, para "corrigi-los" através do trabalho na FNM. O "internamento" na região insalubre, para as obras de construção, sob regime militar, em troca de comida, foi característica marcante na imagem que os trabalhadores formaram deste período. No entanto, ao compararem as diferentes épocas pelas quais passou a fábrica, tinham especial carinho por essa primeira fase, quando uma certa fartura de alimentação distinguia um tratamento que não se teria repetido em outras fases da empresa.

No depoimento dos trabalhadores que vieram recrutados das escolas técnicas, grupo que constitui hoje uma boa parte dos aposentados das vilas operárias de Xerém, há um reconhecimento do empenho pessoal do "Brigadeiro" para que viessem trabalhar na fábrica, da mesma forma que entenderam tratar-se de uma oportunidade para a ascensão social. Provavelmente por isso teriam procurado se formar como um grupo à parte e acompanhado a intenção patronal de sedimentar a hierarquização de funções existentes na empresa. Na verdade, o "pessoal das escolas técnicas", já naquela época, procurou criar uma identidade, que, afinal, acabou marcando a existência desse grupo. Com a FNM na indústria automobilística e a construção das vilas operárias, esse grupo ocupou parte das casas, criou uma "comunidade de interesses", acrescida da vinda "administrada" de parentes e amigos nos primeiros anos da década de 50. Na fábrica isto se teria expressado com a criação da Associação Atlética Piauí, que congregava na sua diretoria a orientação desse pessoal.

> "— Quando eu fui morar no acampamento, a gente morava ali mesmo. (...) À noite a gente ficava por lá mesmo, brincando, jogando baralho, um negocinho qualquer. No fim de semana, já sabe, era um calango... nas vilas. De vez em quando eu conto para minha mãe, quando toca uma música daquela época: 'lembra os calangos de lá, com as mocinhas de lá'. Muitos colegas casaram assim, partindo dessas brincadeiras que se fazia.
>
> — Tinha muita gente morando no acampamento?
>
> — O acampamento era constituído de três pavilhões, barracos como eles chamavam. Só no lado que eu morava eram dezoito quartos, quatro em cada quarto. E mais o outro, que era o pessoal menos classificado, vamos dizer assim... que não eram das Escolas. Por isso chegou-se a um ponto tal, que os 'piauís' foram tantos em comparação com os outros, que se formou a Associação Atlética Piauí. Não quer dizer que só tinha 'piauí' não. Tinha maranhense, cearense, que estavam enquadrados no mesmo tipo de cultura, vamos dizer assim. Porque a cultura das escolas industriais são as mesmas. Naquela época eram as mesmas." (Operário)

31. Murard e Zylberman, *op. cit.*, pp. 143-4.

O que significa o caráter de "regime militar" atribuído à FNM? Quando o presidente da República decreta que a fábrica está sob regime militar, isto significa a constatação de que o país estava numa conjuntura de guerra, de que ali se visava produzir material bélico e de que deveria haver critérios de segurança contra possíveis ameaças de "forças inimigas". Da mesma forma, os trabalhadores recrutados recebiam certificados de reservista, pois "serviam quartel" na fábrica e podiam ser considerados desertores, caso abandonassem o emprego.

Quando os trabalhadores falam que o regime da fábrica é militar, levam em conta todos os aspectos citados anteriormente, mas acrescentam sua percepção do que seria um "espírito militar". É o que se pode depreender, por exemplo, das palavras deste operário, ao se referir ao "Brigadeiro" e às punições impostas naquela fase:

> "Agora, ele era meio duro nas punições. (...) Ele era generoso assim no ambiente social; ele procurava fazer tudo para o operário, dar todas as condições de atendimento. Alimentação, ele procurava mandar fazer da melhor. Agora, o elemento errou, ele procurava punir. O espírito militar é sempre isso. Por mais que abra o coração, sempre, na hora de punir, ele pune". (Operário)

Este depoimento serve para definir o que é "militar" para os operários: é como se a dureza no trato com os subordinados não decorresse de qualidades pessoais do comandante, mas sim de atribuições inerentes ao cargo.

Isto permite pensar que a configuração de uma situação de fábrica estatal militarizada dá margem à construção de uma forma de dominação e controle sobre os trabalhadores que passa necessariamente pelo fato de no lugar de um *patrão* haver um *brigadeiro*, uma patente militar, investido no cargo de dirigente da fábrica pelo mais alto mandatário da nação e encarregado de zelar pelo seu patrimônio como de uma "riqueza coletiva", um "bem do Brasil".

O controle sobre a vida dos trabalhadores da FNM reafirma a concepção de Foucault (1977, p. 179) de que, na essência de todos os sistemas disciplinares, funciona um pequeno mecanismo penal que se beneficia de uma espécie de privilégio de justiça, com suas leis

próprias, seus delitos especificados, suas formas particulares de sanção, suas instâncias de julgamento.[32]

Através da leitura dos boletins, expedidos pela Comissão Construtora, dando conta das atividades realizadas e a serem realizadas durante um dia na fábrica, é possível identificar um conjunto de penalidades e regras que demarcavam os limites da vida de um trabalhador, nos seus mínimos detalhes. Coincidindo com a análise de Foucault, funciona como repressora toda uma micropenalidade que incide sobre infrações com relação ao tempo (atrasos, ausências, interrupções das tarefas), à atividade (desatenção, negligência, falta de zelo), à maneira de ser (grosseria, desobediência), ao modo de falar (tagarelice, insolência), ao uso do corpo (atitudes "incorretas", gestos não conformes, sujeira) e da sexualidade (imodéstia, indecência). Para Foucault, "trata-se ao mesmo tempo de tornar penalizáveis as frações mais tênues da conduta, e de dar uma função punitiva aos elementos aparentemente indiferentes do aparelho disciplinar: levando ao extremo, que tudo possa servir para punir a mínima coisa; que cada indivíduo se encontre preso numa universidade punível — punidora".[33]

Estas características são comuns a uma série de instituições, entre elas a fábrica e todas as fábricas, ficando a distinção por conta apenas do grau de severidade com que se aplicam as regras e sanções. No caso da FNM, por tudo que vinha sendo dito antes, não se pode deixar de considerar que se tratava de uma fábrica de material bélico, que funcionava no bojo de uma guerra, que era considerada como área de segurança nacional, dirigida por uma alta patente militar e, finalmente, que trabalhar na fábrica era equivalente a prestar serviço militar. A implicação de tudo isto sobre o tipo de controle que aí se exercia sobre a vida dos trabalhadores foge ao que tem sido estudado como fábrica estatal ou privada. É o que se depreende da leitura das sanções aplicadas aos operários, transcritas no Boletim Diário da Comissão Construtora:

32. É talvez impossível imaginar os limites de ingerência de um tal poder sobre a vida dos trabalhadores. Um caso, no entanto, pode dar-nos a medida do que, neste sentido, ocorria na FNM: "Tem aquela passagem do Brigadeiro que você deve saber. Ele estava voando, porque de vez em quando ele voava num teco-teco, e tinha um caboclo lá, que pegou uma égua, e estava..., atrás do barranco. Ele viu, baixou o teco-teco e partiu para lá. Chegou lá e pegou o cara. Fez ele dar um saco de milho por mês para a bichinha. 'Você não está atrás de mulher? Então vá sustentá-la' ". (Operário)

33. Foucault, 1977, pp. 159-60.

"Boletim n.º 129, de 5-7-1944.

(...)

6. *Punições*

a) *Multa*

Multa em um dia de vencimentos, por terem abandonado o serviço no dia 24, às 12 horas, os operários (...) (Segue-se uma lista de quinze nomes) e por três dias por não terem comparecido ao serviço nesse dia os operários (...) (Lista de três nomes)

b) *Prisão*

Fica preso por dois dias o motorista (...) por ser responsável pelo atraso do ônibus n.º 2, deixando de abastecer essa viatura, prejudicando assim o serviço.

Fica preso por quatro dias o motorista (...), por ter dirigido com excesso de velocidade seu caminhão."

"Boletim n.º 143, de 25-7-1944.

(...)

10. *Multa*

Seja multado em um dia de vencimentos o operário (...), chapa (...), por ter sido encontrada irregularidade na carteira de ponto.

Deixo de aplicar maior penalidade atendendo ao seu bom antecedente."

Nesses exemplos de sanção fica claro em um dos casos algo que a FNM podia fazer legalmente, por ser "militar" — trata-se da punição com *prisão*. Este tipo de punição é hoje ilegal em todas as instituições (escola, fábrica, hospital, etc.), mas conserva-se no Exército. Não seria este o ponto de ruptura da fábrica militar com as demais instituições? Na verdade, os tipos de faltas disciplinares apresentados acima em nada diferem daquelas encontradas em outras fábricas no Brasil. Talvez até as mesmas punições (incluindo a prisão) fossem efetuadas, mas certamente sem a legitimidade conferida pelo Estado a um empreendimento militar como a FNM. A legitimidade desse código disciplinar aparece também, como essencial, nas palavras da administração, para o processo de formação da força de trabalho ou na moldagem do operário segundo os padrões e as necessidades de um processo de industrialização. A questão do "abandono de serviço" e "irregularidade na carteira de ponto", a que se referem os boletins, indica uma preocupação com o ordenamento do processo produtivo e o estabelecimento de hábitos industriais.

Voltando à análise de Foucault sobre o processo disciplinar, podem-se reconhecer as linhas-mestras do que aconteceu na FNM. Para ele "a disciplina traz consigo uma maneira específica de punir que

é apenas um modelo reduzido de tribunal. O que pertence à penalidade disciplinar é a inobservância, tudo o que está inadequado à regra, tudo o que se afasta dela, os desvios".[34]

Outro aspecto das sanções citadas refere-se às decisões, sempre colocadas na primeira pessoa do singular. Nos discursos legitimadores do Estado Novo é recorrente a idéia de comando único como essencial para a ordem, pois não comporta dispersão da ordem. Esta mensagem que de fato corresponde à centralização do poder nas mãos do chefe do executivo é, de certa forma, seguida pelo "Brigadeiro", quando exerce na FNM seu comando único personalizado. Os boletins eram assinados e assumidos por ele, e isto não era *pro forma*. Na verdade, contam os trabalhadores que o "Brigadeiro" gostava de comandar pessoalmente a fábrica. O processo de disciplinarização contava, no caso, com o reforço do seu carisma, o que facilitava o relacionamento com os trabalhadores, apesar do rigor das punições aplicadas aos faltosos. Às vezes ele podia voltar atrás na aplicação de uma sanção ou no estabelecimento de uma regra disciplinar, mas sempre por decisão pessoal sua. É o que aparece no episódio da mudança no toque da sirene da fábrica.

"Boletim n.º 147, de 31-7-1944.

(...)

4. *Toque de 'Sirene'*

Fica suprimido o apito das 11h45.

Determino que a partir de amanhã, dia 1.º de agosto, sejam os seguintes os apitos para as refeições:

11 horas — almoço para os operários

12 horas — reinício do trabalho para os operários e almoço para o pessoal da administração, mecânicos e manipuladores da fabricação.

13 horas — reinício do trabalho destes últimos.

(...)

7. *Adiamento de multa*

Tendo alguns funcionários ponderado que interpretavam o apito das 11h45 como preparatório para o almoço das 12 horas, ponderação que me pareceu sincera e portanto aceitável, embora esteja claramente especificado no item 11 do Boletim n.º 101, de 25-5-1944, o significado deste apito, resolvo adiar a multa imposta aos funcionários e demais serventuários a que se refere o item 16 do Boletim n.º 146, de 28 do mês em curso. (...)"

34. Foucault, *op. cit.*, p. 160.

Embora no discurso dos trabalhadores praticamente não apareça referência a uma hierarquia administrativa dentro da fábrica, ela existiu e pode ser considerada pela leitura dos boletins, quando descrevem os cargos de sua estrutura de funcionamento. A Comissão Construtora, por exemplo, era composta de outros militares, subordinados ao "Brigadeiro". Isto, no entanto, não impediu que o "Brigadeiro exercesse seu poder de forma personalizada, nem que a imagem formada pelos trabalhadores sobre este período deixasse de conferir a ele o domínio absoluto das ações de comando.

Nos boletins aos quais tive acesso as punições atingiam essencialmente os trabalhadores, embora, às vezes, aparecesse também uma punição, em geral branda, para o pessoal mais graduado. Nota-se um extremo cuidado com a construção do processo disciplinar, sendo a questão da hierarquia de trabalho e do comportamento social "adequado" pontos fundamentais.

> "Boletim n.º 167, de 28-8-1944.
> (...)
> 7. *Resultado de Inquérito — Demissão de Funcionário*
> De acordo com o resultado do inquérito mandado instaurar por esta Chefia, e em vista das irregularidades, falta de exação no cumprimento do dever, e falta de disciplina, praticadas pelo funcionário (...), que já se acha preso disciplinarmente por tentativa de desacato a um seu superior hierárquico, resolvo demitir esse funcionário a bem do serviço desta fábrica, sendo o mesmo posto hoje em liberdade depois de receber seus vencimentos, conduzido até a barreira de Vigário Geral, e proibido de ingressar nas terras desta Fábrica."

O desrespeito à hierarquia do processo de trabalho era tratado com punição severa, demissão, prisão e mesmo expulsão "das terras da fábrica", indicando a aplicação rígida do código disciplinar e procurando exemplarmente "ensinar" o modelo fabril proposto aos trabalhadores que ficavam. Repete-se a interferência direta do "Brigadeiro", configurando um estilo de disciplinarização que se utiliza do apelo ao carisma pessoal e ao patriotismo, através da natureza estatal da FNM, e à função "civilizadora" das forças armadas no Brasil daquela época.

No exemplo abaixo, o uso desses critérios:

> "Boletim n.º 197, de 9-10-1944.
> (...)

> 15. *Prisão*
> Prendo por quinze dias no xadrês da Fortaleza de São João, os operários e manipuladores (seguem-se sete nomes), que foram encontrados jogando cartas a dinheiro, no subsolo do Pavilhão Principal, dando assim um péssimo exemplo de indisciplina, falta de dedicação ao serviço ou interesse pelo progresso, pela grandeza e a segurança do Brasil.
> Agravo a pena para 25 dias do manipulador (...), por ter mentido a esta Chefia, demonstrando falta de caráter incompatível com a dignidade humana.
> Atenuo a pena do operário (...), para cinco dias de prisão nesta fábrica, em virtude de não ter faltado à verdade, assumindo a responsabilidade da falta praticada, demonstrando assim caráter e dignidade".

Segundo Foucault, "o castigo disciplinar tem a função de reduzir os desvios. Deve, portanto, ser essencialmente *corretivo*. Ao lado das punições copiadas ao modelo judiciário, (...) os sistemas disciplinares privilegiam as punições que são da ordem do exercício — aprendizado intensificado, multiplicado, muitas vezes repetido (...)" (p. 160). Ao exercício militar corretivo aplicado aos trabalhadores, introduzindo-os às regras do novo esquema disciplinar, juntava-se um intenso controle à moral e aos costumes. O consumo de bebida alcoólica, os jogos e o descanso "fora de hora" eram atitudes consideradas incompatíveis com a ordem disciplinar. Aos transgressores dessa ordem atribuíam-se, imediatamente, caracteres de degradação, indignidade, impatriotismo e se lhes impunha um tratamento contrastante com os que se comportavam "adequadamente".

As exigências do processo de trabalho industrial, ainda desconhecidas para a maioria dos trabalhadores recrutados, a disciplina no trabalho e o respeito às chefias eram pontos de honra de um sistema que começava a se implantar, "a ferro e fogo". Nesse processo, o apelo aos valores de *dignidade, caráter,* além do *patriotismo,* fazia parte da socialização. Os "bons" e os "maus" brasileiros eram avaliados pela adaptação ou não ao novo regime de trabalho. As punições, o exercício direto do poder pelo "Brigadeiro", a expulsão para fora "das terras da fábrica", confirmam o verdadeiro isolamento e rigidez com que eram mantidos aqueles operários. O regime militar, além das alegadas razões de guerra, se encaixava perfeitamente na perspectiva de formação da força de trabalho para a indústria, sendo uma empresa estatal como a FNM um lugar apropriado para a aplicação desta experiência.

Se pequenas transgressões individuais à disciplina imposta causavam tantas admoestações, a tentativa de resistência política mais organizada recebia um verdadeiro tratamento de choque.

"Boletim n.º 204, de 18-10-1944.
(...)
14. *Solução de Inquérito — demissão, suspensão*

No inquérito a que mandei proceder (...), ficou evidenciado a atitude insólita dos funcionários (seguem-se dois nomes) responsáveis diretos pela divulgação entre seus companheiros de um jornal clandestino, maldoso por certo pelo anonimato com que covardemente se esconderam os seus autores, que não assumiram a responsabilidade dos seus atos.

Ficou ainda demonstrada a atitude do funcionário (...), referindo-se publicamente, em termos insultuosos contra a Fábrica Nacional de Motores, bem como lendo versos de crítica no meio dos funcionários, documento que não teve a hombridade de apresentar às autoridades quando interpelado.

Pelas transgressões disciplinares cometidas por esses dois funcionários, sendo as mais graves imputadas ao funcionário (...), resolvo demitir desta fábrica, a bem da disciplina e no interesse da harmonia coletiva, o funcionário (...) e suspender por quatro dias, sem vencimentos, porém fazendo serviço, o funcionário. (...)"

Uma possível reação mais política por parte de um funcionário, e a expressão desse descontentamento diante dos outros, quando se tentava construir uma imagem da fábrica como algo notável e perfeito, fizeram levantar a ira do "Brigadeiro", que considerou a iniciativa como a falta mais grave jamais imputada a um funcionário e apelou, novamente, para argumentos morais e patrióticos, punindo, no entanto, de forma exemplar — com a demissão — aquele que ousou desafiar a ordem estabelecida.

Num outro caso de manifestação de insatisfação diante do tratamento recebido, o "Brigadeiro" reconhecia as razões, mas condenava a forma de encaminhamento e a falta de espírito de "sacrifício".

"Boletim n.º 245, de 15-10-1944.
(...)
12. *Manifestações coletivas*

Hoje, pela manhã, tive o desprazer de receber duas comissões de funcionários, uma sob a forma de "abaixo-assinado", e a outra, em pessoa, reclamando os primeiros signatários quanto à troca de condução e os segundos quanto ao café e pão fornecidos pela manhã, às 7 horas (...).

A reclamação sobre o café pareceu-me verdadeira e justa, já tendo esta Chefia tomado as necessárias providências. O Processo adotado para trazê-la ao meu conhecimento é que está errado e contraria expressas disposições regulamentares.

A reclamação sobre a condução foi injusta e apressada, pois se os assinantes sabiam que o caminhão que lhes servia sempre, um dos melhores da fábrica, tivera que ir a São Paulo em serviço de responsabilidade, que só poderia ser feito por uma viatura em excelentes condições, eles que se dizem dispostos a colaborar com esta Chefia, sobretudo os mais inteligentes, deveriam ser os primeiros a mostrar aos seus companheiros menos perspicazes a necessidade de aceitar esse sacrifício, imposto pelas dificuldades do momento e uma imperiosa necessidade do serviço.

A fim de que futuramente tais fatos não se reproduzam, e, nem sequer possa ser alegada a desculpa da ignorância dos preceitos disciplinares, farei publicar em breve um resumo a respeito desses regulamentos militares."

A burocratização do encaminhamento, a tramitação através dos chefes intermediários, tem a função de inibir a reivindicação de caráter coletivo e organizado. Numa manifestação, que pela descrição parece branda e pacífica, referindo-se a motivos que afetavam o cotidiano mais imediato dos trabalhadores, a resposta do "Brigadeiro", mesmo considerando justas algumas reivindicações, é de aplicação dos regulamentos. Na construção do chamado "novo trabalhador", entrava, acima de tudo, a disciplina, e nada melhor para acostumar o operário a esta disciplina do que impô-la com base no código militar. Neste caso, a razão da reivindicação ficou relegada a segundo plano, em nome do principal que era a disciplina, a obediência à hierarquia estabelecida e às instâncias de poder. Na verdade, a construção do "homem novo" excluía sua própria participação no processo. A disciplina militar, utilizada por ser a FNM ligada à segurança nacional, por outro lado, foi tomada como ponto de partida para se implementar este projeto para o trabalhador brasileiro.

Mas se o controle sobre as manifestações organizadas pelos trabalhadores era rigoroso, o mesmo e com muito mais rigor se dava com relação às infrações relativas aos casos de roubo e agressão. Por seu caráter militar, a fábrica podia dispor de espaços de reclusão para cumprimento de penas de prisão por faltas disciplinares. Podia também fazer seu próprio julgamento das pessoas e, conforme a situação, demiti-las e entregá-las à polícia civil. Os infratores considerados mais perigosos passavam inclusive por períodos de reclusão na Fortaleza Militar de São João, antes de serem despedidos. No entanto, num

período em que provavelmente se repetiram alguns roubos, o "Brigadeiro" resolveu construir uma prisão "só para ladrões" e expô-los no pátio de entrada da fábrica, para que fossem vistos por todos os que estavam diariamente no trabalho. Parece que a "prisão especial" durou pouco tempo, mas o que importa era a eficácia dessa forma de punição que marcou a memória dos trabalhadores e teve repercussões mesmo para os que não viveram naquele tempo. O processo civilizatório a que deveriam ser submetidos os brasileiros até chegarem a ser o "homem novo" de que falava o "Brigadeiro" não excluía as técnicas medievais de execração pública que apelava para a degradação de uns em favor do aprendizado e da sujeição, pelo exemplo, de outros.

> "(...) Mas, inclusive, com o Brigadeiro teve uma passagem que todo mundo às vezes comenta, que ele usou uma vez uma prisão, tipo de uma jaula. O elemento roubava qualquer coisa e ía para a jaula, para que todo mundo que passasse de manhã pudesse olhar para a cara do elemento. Mas, graças a Deus, aquilo durou pouco porque ele parece que sentiu o..., os assessores dele pediram para ele..." (Operário)

A versão de um funcionário sobre o surgimento dessa "prisão especial" associa a iniciativa do "Brigadeiro" a uma consulta "democrática" que teria sido feita por ele junto aos trabalhadores, no acampamento. Com um maquiavelismo digno de um príncipe, ele tira da boca dos operários aquilo que vai usar para contê-los.

> "— O Brigadeiro era severo, quando precisava ser severo. Houve casos de roubo uma vez. Ele chegou lá no acampamento, onde tinha cinema (...) o pessoal todo no cinema, ele falou sobre o roubo... 'Roubaram pneus... fomos encontrar os pneus vendidos lá em Caxias... Afinal de contas, o que merece um elemento desses aqui entre nós?' Aí todo mundo: 'Jaula', 'Uma jaula'. (...) Você sabe que ele fez uma jaula e botou o cara que roubou os pneus." (Funcionário da administração da FNM)

Pesquisando a coleção de boletins, pude encontrar, por escrito, o processo de decisão para a construção dessa "cadeia para ladrões", sua utilização e sua desativação, no Natal de 1944.

> "Boletim n.º 132, de 10-7-1944.
> (...)
> 13. *Prisão Especial só para ladrões*

> De acordo com a votação unânime dos auxiliares e operários desta Fábrica na reunião feita no Acampamento, no dia 3 do corrente, foi construída e ficou hoje pronta a 'prisão exclusivamente para ladrões', no pátio de entrada desta Fábrica, onde deverá ser recolhido antes de ser entregue à Polícia Civil, todo aquele que for preso roubando objetos desta Fábrica e, portanto, bens do Brasil. (...) Estando (...) todos cientes da existência dessa 'prisão especial', não terá o ladrão, a partir de hoje, nenhuma justificativa que o livre dessa 'prisão especial' e seu encaminhamento à Polícia Civil. Aquele que roubar adquire assim, voluntariamente, um bilhete de ingresso para essa 'prisão especial'."

O roubo de objetos da fábrica era colocado como roubo de "bens do Brasil" e por esse motivo a punição ficava justificada. E isto é uma das implicações do fato de a fábrica ser estatal. Em qual outra se poderia justificar assim a "prisão especial"?

A seguir, um caso em que a "prisão especial" foi utilizada explicitamente como solução de um inquérito em que várias pessoas saíam incriminadas.

> "Boletim n.º 222, de 14-11-1944.
> (...)
> 16. *Solução de inquérito — prisão*
> Em virtude do resultado do inquérito que mandei proceder, para apurar a denúncia que me foi trazida de furto de gêneros e louças, praticado por operários desta Fábrica, no rancho, de acordo com a própria confissão dos acusados, ladrões confessos, portanto, resolvo que os mesmos sejam recolhidos à *prisão especial para ladrões*, de acordo com o decidido em Boletim n.º 132, item 13, de 10-7-1944, e seja oficiado imediatamente à Polícia Civil, a fim de que os mesmos sejam retirados desta Fábrica, operários indignos que são, e sejam devidamente processados como ladrões de gêneros e bens pertencentes à Fazenda Nacional. (...)"

Uma vez que a "prisão especial", para usar a designação eufêmica do seu criador, cumpriu sua eficácia corretiva, o "Brigadeiro" pôde, num gesto magnânimo, às vésperas do Natal, aboli-la, plantando flores no lugar... Na argumentação, de novo a "riqueza coletiva" (ou os "bens do Brasil") aparece para tornar o roubo um crime hediondo.

> "Boletim n.º 249, de 21-12-1944.
> (...)
> 19. *Prisão Especial — demolição*

Em atenção à data do Natal, mandei demolir a prisão especial para ladrões. No seu local será plantado um jardim, onde flores serão colhidas. Que seja isso um símbolo, que jamais tenhamos de reconstruir essa prisão especial, são os votos sinceros desta Chefia. A educação de nosso operariado tem evoluído de tal modo, o exemplo dos operários dignos é em tão esmagadora maioria, que estou certo que nunca mais teremos de punir, em nosso meio, esses infelizes que se apropriam do bem alheio ou, o que é mais grave, do bem público que é a riqueza coletiva de todos nós. (...)"

O fim dessa "prisão" não significou o fim das prisões dentro da fábrica. Os trabalhadores "infratores" das normas disciplinares continuariam, conforme o julgamento da gravidade do ato, sendo enviados para a prisão interna. O que teria acabado foi a exposição pública daquele trabalhador acusado de ladrão pelos critérios internos.

O boletim, além das questões disciplinares, que destaquei aqui, tratava também de outros aspectos relativos ao funcionamento da fábrica. Cada boletim continha informações sobre a autoridade do dia, o médico de plantão, o mecânico responsável, motoristas, eletricistas, plantão de polícia, etc. Informava também previsões meteorológicas, já que se tratava de uma fábrica de aviões, com pista de pouso e decolagem. Todo o material que chegava ou saía da fábrica era listado no boletim. Tratava do percurso dos ônibus que levavam gente para o Rio e aqueles que neles deviam embarcar. Todas as demissões e admissões deviam necessariamente aparecer nele, assim como as repreensões e punições.

Os elementos apresentados neste capítulo, que compõem as características de uma fábrica militarizada, ajudam no entendimento de um modelo de dominação que se forjou a partir da criação da FNM. Afora o estatuto militar que adquiriu devido à guerra, associou-se a ela uma disciplina e um controle exercidos pessoalmente pelo seu dirigente máximo, de modo a formar um tipo de trabalhador adequado ao mundo industrial que se expandia.

CAPÍTULO 4
A CONSTRUÇÃO DA DOMINAÇÃO

A "presença" do Brigadeiro

O modelo de dominação militarizada que regia as relações entre o chefe e seus subordinados na Fábrica Nacional de Motores supunha a *severidade* como virtude necessária à manutenção da ordem em tempo de guerra; a *caridade* e o senso de *justiça* como atributos pessoais do chefe; o compromisso com o *progresso*, a construção do *homem novo* e a proteção da *riqueza da nação* como objetivos maiores, aos quais todos os interesses individuais deviam se subordinar. Daí que o autoritarismo do "Brigadeiro", a violência das sanções por ele aplicadas, e o amordaçamento sistemático de toda e qualquer tentativa de organização por parte do conjunto dos trabalhadores não chegavam a constituir uma visão negativa acerca de sua pessoa e de suas atitudes. Tanto mais que a emergência de lideranças nos poucos movimentos reivindicatórios ensaiados pelos trabalhadores foi sempre sustada pela demissão pura e simples dos considerados mais capazes de levar adiante atitudes mais contestatórias.

Assim, ficou sempre a possibilidade de resgatar na memória dessa primeira fase da FNM imagens de "fartura", de "vantagens", de "carinho". Naturalmente estas imagens não se construíram apenas com os elementos positivos na situação daquele período, mas retiraram também parte de seu contorno da vivência negativa que os trabalhadores tiveram no tempo que se seguiu, de forma que a lembrança desse passado foi retomada pelos trabalhadores numa situação em que se sentiam explorados pela Fiat, valorizando, portanto, o período anterior.

Embora com características diferentes, pois se tratava de uma indústria têxtil, de propriedade privada e com muitos anos de existência, a análise de Maria Rosilene B. Alvim (1985, cap. I) e José

Sérgio Leite Lopes (1986, cap. II) sobre a fábrica de Paulista (PE) dos Lundgren e sobre o "tempo dos coronéis", por seu caráter modelar, sugere semelhanças com esse período de direção da FNM. Nesta, como em Paulista, o "tempo do Brigadeiro" como o "tempo dos coronéis" indica "um passado em que as relações sociais entre os trabalhadores e os proprietários da indústria eram marcadas por fortes laços pessoais". O "Brigadeiro" não era "proprietário da indústria", mas sua ação como representante do capital do Estado na direção da indústria lhe conferia funções patronais. No "tempo dos coronéis", diz Alvim, "a própria nomeação dos coronéis e a descrição de seus comportamentos, maneira de falar, hábitos em geral e idiossincrasias demonstram este lado das relações personalizadas que não só são recorrentemente acionadas pelos trabalhadores como também legitimadas através do consenso de que o fim deste tempo significa uma perda".[35] Nos depoimentos dos operários da FNM, esta situação se confirmava quando havia comparações com outros períodos da fábrica. O "tempo do Brigadeiro" nestes casos sempre apresentava vantagens, e o trato pessoal com os trabalhadores era o símbolo de uma relação próxima e segura. Representava também o início de um processo de formação para o trabalho industrial, já que a maioria dos operários, recrutados através dos jornais ou vindos ainda jovens das escolas técnicas, até então não tinha esta experiência. Mas, como diz Alvim, também neste grupo "opera-se uma 'obreirização' (...), isto é, processa-se a formação de um grupo operário ligado ao mundo da fábrica (...) não só 'tecnicamente', mas também 'ideologicamente' ".[36]

A presença física como hábito estabelecido de controle da fábrica teria se interiorizado cotidianamente, com o envolvimento direto do "Brigadeiro" nas atividades da fábrica e nas relações sociais construídas junto aos trabalhadores.

> "Seis horas da manhã, o Brigadeiro já estava de pé, correndo as dependências, ficava na seção de expedição, assistindo o operariado chegar, ou então no alto do Hotel, de onde se via toda a frente da fábrica, ele ficava lá de cima nessa posição... Quando o pessoal olhava para cima ele acenava, fazia questão. A turma toda reverenciava. Era por demais conhecido, porque nos quatro cantos da fábrica tinha fotografia dele de meio corpo. Dentro da mata tinha fotografia dele..." (Operário)

35. Alvim, 1985, p. 55.
36. Idem, p. 55.

Analisando vários casos empíricos de grandes empresas industriais francesas, de tipo "isolado", Michelle Perrot caracteriza o "paternalismo industrial" como "um dos mais importantes sistemas de relações sociais do trabalho", supondo três elementos:

"a) presença física do patrão nos lugares da produção, ou até mesmo residência patronal local;

b) linguagem e práticas de tipo familiar entre patrões e operários;

c) adesão dos trabalhadores a este modo de organização."

Além disso "o patrão é visto como o pai que fornece o trabalho a seus filhos, protege-os e os associa à história da sua família (...)".[37]

Estes elementos podem também ser encontrados no depoimentos dos trabalhadores da FNM.

> "Quando o pessoal fazia serão, jantava às seis horas. Quando era dez da noite, ele (o Brigadeiro) passava, (...) porque ele morava lá. Ele descia e dizia: 'Como é que é? Vocês já jantaram?' 'Jantamos às seis horas, sr. Brigadeiro!' 'Tudo bem, a cozinha já está fazendo um jantar, vamos lá.' Ele pegava a cozinha sem esperar, entrava pelos fundos correndo, panela por panela, e provando. A comida que ia para o hotel era a mesma do operário. E antes de fazer esse refeitório, quando estava na fase de construção, aí que é o importante, (...) às vezes o almoço chegava uma hora da tarde, e ele ficava: 'Por favor, eu também estou sofrendo do mesmo mal que vocês'. Na hora que chegava, ele mandava bater a sineta, era uma sirene, ele era o arigó n.º 1, pratinho na mão, para ser servido, em pé, encostava assim, rindo, vendo todo mundo, comendo junto." (Operário)

A presença do "Brigadeiro" aparentemente não se restringia aos lugares de produção. Sua participação teria se estendido numa comunicação direta com os operários, nos seus momentos mais particulares, na hora do almoço e jantar. Este estilo pessoal consolidou a prática de dominação assumida ideologicamente pelos trabalhadores.

Na imagem que se formou do "Brigadeiro", havia também um reconhecimento de que sua capacidade técnica era partilhada com os operários, derrubando a distância clássica de quem manda com relação ao mandado e confirmando, com essa encenação, uma posição praticamente inquestionável junto aos operários.

37. Perrot, 1979, p. 294.

"O Brigadeiro Guedes Muniz veio major da França e com muita credencial. Senhor engenheiro, engenheiro profissional, engenheiro operário, mas de meter a mão e fazer. Uma coisa séria! Riscava um plano, riscava um avião no patamar, assim, no cimentado, para dizer o que queria, e os operários todos entendendo o que ele queria. E depois ele dizia: 'Você passe para aqui, faz essa peça do gabarito. Você faz essa aqui, e já vamos começar a armar'. Pegava no maçarico, grande soldador elétrico, uma coisa o homem! E isso incentivava o operário, sabe? Quando o engenheiro tem essa capacidade, é uma coisa séria! Não tem como se contestar, só tem que se acompanhar, procurando corrigir, para cada vez fazer melhor." (Operário)

A presença física do "Brigadeiro" em momentos importantes para a vida dos trabalhadores na fábrica e a relação face a face que mantinha serviam não só para consolidar este estilo de "dominação" como para transformar estes momentos em encenações, onde o poder do patrão se concretizava de forma exemplar. José Sérgio Leite Lopes (1986, cap. I) usa o termo "teatralização da dominação" para caracterizar este estilo pessoal de exercer o poder. Segundo ele, no "tempo dos coronéis", na indústria têxtil de Paulista, quando estava em jogo o ritual de entrada no mundo da fábrica, a "teatralização da dominação" tinha como enredo "a própria presença do patrão, dando ordens, alocando ao trabalho segundo um exame das mãos, dos olhos e através de algumas perguntas a cada família, encenando uma moral do trabalho e o seu próprio poder".[38]

Thompson, citado por Leite Lopes, enfatiza a importância do estilo teatral para a manutenção de um sistema social. Para ele, estaríamos "diante de um estilo de hegemonia estudado e elaborado, que os grandes aprendiam desde novos e que guardavam até sua morte. E, se o qualificarmos de teatro, não é para diminuir sua importância: grande parte da política e da justiça é sempre uma encenação. Uma vez que um sistema social é estabelecido, não há necessidades de ser apoiado por demonstrações de poder cotidianas (embora, de tempos a tempos, a força seja afirmada para definir os limites de tolerância do sistema); o que é mais importante é que um estilo teatral seja mantido continuamente".[39]

A atuação do "Brigadeiro" dentro da fábrica reafirmava em cada ato essa estratégia de dominação. O efeito desse estilo atingiu imediatamente os trabalhadores que se recordam desse período atribuindo a ele características da própria identidade social do grupo de operários que ali se formou.

38. Leite Lopes, 1986, p. 30.
39. Thompson, 1976, p. 148.

"— Ali tinha tudo e quem tomava conta era o Brigadeiro Guedes Muniz, que era o arigó n.º 1.

— Por que chamavam de arigó?

— O pessoal que trabalhava por ali assim, eles chamavam de arigó. Eles diziam que ele era o arigó n.º 1, porque ele pegava também firme. O Brigadeiro era muito bom e qualquer um que chegasse, ele conversava mesmo. Morava lá também. (...) O Brigadeiro, de vez em quando ele saía para caçar, aí era festa. Matava porco-do-mato de montão. A fábrica tinha pocilga, olaria. Tinha padaria, açougue. Era um clima de camaradagem entre os trabalhadores... Eu não sei se é o clima da situação atual que separou mais os homens... Porque naquele tempo era uma amizade, todo mundo se dava. Agora mudou muito, mas a fábrica era muito boa de trabalhar, era uma família, uma família mesmo." (Operário)

O termo *arigó*, na verdade, não se aplicava à totalidade dos trabalhadores. Servia para designar os trabalhadores menos qualificados para o trabalho industrial, em geral ocupados nas obras. E o "Brigadeiro", como diziam os operários, era o arigó n.º 1.

Mesmo reconhecendo, em alguns momentos, que a fábrica explorava seus trabalhadores, ainda desacostumados de lutar por seus direitos, a imagem deste período que prevalece na memória dos trabalhadores é a de ser uma época de "fartura", particularmente na alimentação, evidenciando a extrema carência pela qual passavam todos os que foram recrutados e transformando necessariamente em "vantagem" o emprego na FNM.

"No tempo da FNM... apesar que a gente era explorado, bobo, porque não sabia nem dos direitos certos. Porque você via serão de seis às dez. Isso aí é um absurdo, isso mata qualquer brasileiro. Quer dizer, sempre houve exploração. Agora, a fábrica dava mais uma chance... porque a mercadoria dela era tudo ali. Tinha leite, tinha gado, tinha porco, tinha pocilga e tinha horta. Tinha também criação de galinha. Então, ele com essa mercadoria, tudo era próprio, entendeu? A fábrica dava isso tudo. E dava muita comida, dava leite fresco. Então a fábrica dava assim uma chance. Tinha aquela festa no fim de ano." (Operário)

Essa "fartura" aparece no relato dos operários, também em comparação com o período da fábrica sob o controle da Fiat. Para

eles, com a privatização da empresa, os trabalhadores perderam a "respeitabilidade" adquirida naqueles anos. É bom ressaltar que, quando da realização das entrevistas, a relação dos operários com a Fiat era de confronto e extremo descontentamento com a forma como a empresa os havia tratado durante a greve de 81 e com o desemprego em massa de trabalhadores, que ela havia implementado desde então.

Fábrica estatal e o processo de dominação

No processo de construção de um modo de dominação da FNM, o argumento do patriotismo desempenhou, como anteriormente indicado, um papel fundamental. A partir das palavras do "Brigadeiro" na época, percebe-se um apelo constante aos valores de "pátria", de "nação", de "progresso", de "moderno", sobredeterminando o dia-a-dia do trabalho na fábrica. O fato da FNM ser uma empresa estatal facilitou este apelo, além do que as relações capital/trabalho, que se estabeleceram durante esta primeira fase, continham características particulares se comparadas a outras geridas pelo capital privado. A perspectiva de estar trabalhando para a *nação* parece ter marcado a concepção de muitos trabalhadores, mesmo depois de o "Brigadeiro" se despedir da fábrica em 1947. A FNM prosseguiu sob o controle do Estado até 1968, quando foi vendida para a Alfa Romeo, assim é que, quando hoje os trabalhadores falam da fábrica, costumam fazer um corte entre o período em que ela era empresa pública e o período em que passou a ser empresa privada.

Num sentido global, a exploração do trabalho numa empresa estatal não difere da exploração da empresa privada, pois, como diz Carlos Estevam Martins, as empresas estatais, "dando ou não prejuízo, subsidiando ou não as compras do setor privado, são centros de produção de mais-valia".[40]

Mas, se nesse nível não há dúvidas quanto às funções desse tipo de empresa, a concepção de "Estado-Patrão" na relação com os trabalhadores ao nível político e ideológico parece indicar diferenças na comparação com as outras empresas, conforme a conjuntura econômica e política e o poder de barganha dos trabalhadores. Na maior parte do tempo, no entanto, as ações rituais e o discurso dos dirigentes sobre as relações dos trabalhadores com o "Estado-Patrão" pareceram ter uma eficácia relativa quanto ao objetivo de obstruir a percepção do conflito de classe.[41]

40. Martins, 1977, pp. 41-2.

Na análise que desenvolve sobre os trabalhadores da Companhia Vale do Rio Doce em Itabira (MG), empresa estatal criada também no início da década de 40, Maria Cecília Minayo propõe que na relação com os trabalhadores haja, neste sentido, uma diferença entre a empresa estatal e a empresa privada. Para a autora, esta diferença se daria "fundamentalmente ao nível do político e da ideologia da 'socialização' que funcionaria exatamente como mecanismo poderoso de legitimação da exploração estatal, amainando os conflitos e impulsionando a produção, pois, enquanto ente difuso, aparentemente pairando acima das classes, o Estado veicula a ideologia do 'bem comum' e da igualdade, que se traduz ao nível da produção como 'trabalhar para o desenvolvimento do país, para trazer divisas para o bem de todos, pois 'a Companhia é nossa' ".[42]

Uma questão, no entanto, permanece. Saber se esses elementos aos quais se refere a autora e que também, em certa medida, aparecem na análise sobre a FNM são acionados com exclusividade no caso das empresas estatais ou se cumprem uma eficácia também em situações de empresa privada.

O fato da FNM ter sido uma empresa estatal, erigida em símbolo da implantação de projeto industrial que proporcionava ao país condições de "progresso", era utilizado pelo "Brigadeiro" e depois por outros dirigentes para enfatizar a globalidade de interesses através do argumento da nacionalidade. Daí que o estilo do "Brigadeiro", enquanto personificação do Estado-Patrão, de se misturar com os operários produzia uma certa eficácia e aparecia sempre como reforço do apelo ideológico da "brasilidade".

> "A relação do Brigadeiro com os trabalhadores era a melhor possível. Ele conversava com os empregados, tinha um diálogo permanente, inclusive no trabalho, na bancada de trabalho. Ele tinha até, eu me lembro agora, uma frase que ele botava no pavilhão: 'Atrás de cada bancada de trabalho existe um coração brasileiro, sem o que não se poderiam construir coisas belas e duradouras'. E ele era querido demais. E outra coisa, trabalhar..., a hora que ele dissesse 'vamos fazer isso...' todo mundo

41. Fernandes, 1979, pp. 149-50.
42. Minayo, 1985, p. 9.

ia e não era pensando em ganhar extraordinário, não. Era um aperto de mão depois. Ele ficava em cima, também. Ele ficava junto com o pessoal. Era muito querido." (Técnico)

A construção da dominação na FNM se inicia nesse "tempo do Brigadeiro", quando, através das relações de trabalho e formação profissional, os trabalhadores eram introduzidos no novo "mundo do trabalho". Nesse processo de "formação do homem brasileiro para o trabalho", do qual a FNM pode apresentar-se como um ótimo exemplo, a presença constante do "Brigadeiro", forjando no dia-a-dia da fábrica um novo modelo de dominação, foi extremamente eficaz, tendo em vista a formulação que os operários passaram a fazer do sistema de relações sociais que também se criou nesse período. Praticamente todos os operários entrevistados, ao se reportarem aos primórdios da fábrica, consideraram positivo aquele tempo, mesmo reconhecendo, posteriormente, que haviam passado por um processo intenso de exploração.

PARTE II

A DOMINAÇÃO NA ERA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

INTRODUÇÃO

A transformação da FNM em sociedade anônima, no final de 47, e a substituição de um brigadeiro por um engenheiro civil à frente da direção da fábrica poderiam sugerir a concretização da proposta do governo de intervir cada vez menos na economia. Entretanto, a União continuou com o controle acionário da fábrica, detendo mais de 95% das ações, e, apesar de haver oposições internas, o governo continuou a apoiar a fábrica, tomando inclusive iniciativas para modificar sua estrutura administrativa e produtiva.

Foi nessa nova fase da fábrica que começaram as gestões para o seu aproveitamento na montagem de caminhões, o que de fato ocorreu e transformou a FNM na principal empresa montadora de veículos pesados do país. A FNM, na verdade, tem sua história intimamente ligada à história da indústria automobilística brasileira e ficou conhecida nacionalmente pelos caminhões que portavam em sua frente as iniciais F.N.M.

As mudanças introduzidas, decorrentes da nova opção industrial da fábrica, interromperam o projeto nos moldes inicialmente propostos. Com relação ao projeto social, se por um lado permaneceu a intenção de formar trabalhadores para a atividade industrial e torná-los dependentes da fábrica, graças aos "benefícios" concedidos, por outro lado deixou de funcionar a disciplina militar e não foram levados adiante, pelo menos da forma projetada, os planos do "Brigadeiro" para transformar aquele espaço em uma "Cidade dos Motores". Na verdade a fábrica teve que se adaptar a uma nova realidade, com o fim da conjuntura de guerra, sem ter de abrir mão de uma relação de controle cuidadoso sobre a força de trabalho empregada. Desse modo prosseguiu o estabelecimento de relações sociais de dominação, que se manifestaram, concretamente, nesse período da indústria automobilística, através de mecanismos constituídos para adaptar os trabalhadores às necessidades da fábrica.

Nesta segunda parte do trabalho, me proponho a mostrar os principais mecanismos utilizados para consolidar um determinado modelo de dominação no período em que a FNM, ainda como fábrica estatal, passou a ser parte integrante da indústria automobilística. Vou deter-me nas relações que se estabeleceram com a construção das vilas operárias e com a consolidação dos laços de dependência dos trabalhadores com relação à fábrica: a criação da Cooperativa de Consumo Santo Antônio, a institucionalização da hora extra ou *serão,* a implementação de uma certa política de recrutamento e formação de mão-de-obra. Como a dominação que se expressa através desses mecanismos apresenta ambigüidade e não pode ser considerada monolítica, veremos que os trabalhadores muitas vezes aproveitavam as ambigüidades e brechas do modelo para colocar em prática suas próprias estratégias.

Veremos também que um desses espaços de dominação da fábrica foi vivido pelos trabalhadores de modo contraditório e complexo, de tal modo que a percepção da imposição e da exploração era sempre minimizada pela noção de "benesses", o que configurava uma situação na qual as reações significativas dos trabalhadores permaneceram praticamente inibidas na maior parte desse período.

CAPÍTULO 5

A FNM E A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Fim da Segunda Guerra Mundial, sai Getúlio Vargas, entra Eurico Dutra, muda a correlação de forças políticas no governo e, nessa conjuntura, suspende-se a produção de motores de aviação, colocando em crise a recém-inaugurada Fábrica Nacional de Motores. Construída no espírito da guerra, já em 1946 teve suas atividades interrompidas e reformuladas; passou por um período de indefinição industrial até que, no final da década, iniciou-se o processo de inserção na indústria automobilística, através da montagem de caminhões pesados.

O "pioneirismo"

O depoimento de Leão de Moura, um dos presidentes da fábrica, na Comissão de Economia da Câmara dos Deputados, em 1955, traça sucintamente este processo e deixa clara a opção definitiva pela indústria automobilística. O processo, na verdade, teria começado em janeiro de 1949, quando a FNM firma contrato com a Isotta Fraschini para produzir um caminhão provido de motor de 100 HP, com capacidade para 7,5 toneladas de carga útil. Logo em 1950, no entanto, a Isotta encerra suas atividades na Itália e a FNM assina novo contrato de cooperação industrial, agora com a Alfa Romeo S.A., empresa indicada pelo governo italiano para substituir a anterior. A Alfa se obrigava ao fornecimento de mil chassis de ônibus e caminhões, além de conceder à FNM os direitos e licença de fabricação.[1]

Desde a inauguração até a venda em 1968, a FNM aparece, nas diversas versões sobre sua trajetória, marcada por dificuldades finan-

1. Leão de Moura, 1955, pp. 4-5.

ceiras. Segundo documento produzido na própria fábrica em 1965, este período de adaptação à produção de caminhões, incluindo a crise com a Isotta, só teria sido superado em meados do governo Vargas. Neste período, segundo o documento, oitocentos caminhões foram acabados e postos à venda até 1952, e já em 1953 eram mil nessa série. Também se firmou um contrato mais amplo com a Alfa Romeo a fim de permitir o cumprimento das demais etapas de nacionalização, na produção da segunda série de caminhões, então prevista. Junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) foram obtidos dois empréstimos: um para investimentos em ferramentas, máquinas e instalações adicionais nas oficinas; e outro, de valor ainda maior, para o financiamento da produção.[2]

A participação da FNM na indústria automobilística é sempre destacada pelo seu "pioneirismo" na bibliografia e nos depoimentos de vários pensadores, industriais e políticos, apesar da diferença de posição que assumiam com relação a sua preservação ou não como empresa estatal. Este "pioneirismo" significava, do ponto de vista destes autores, que a fábrica diminuía os custos de importação de veículos, estimulava a indústria de autopeças, tinha um papel na formação da mão-de-obra e da "consciência nacional" de proteção à indústria brasileira.

Ramiz Gattás, por exemplo, na questão da montagem dos primeiros caminhões, afirma que em plena crise dos transportes, pois o Brasil não conseguia suprimentos de veículos no exterior, a FNM fez desfilar em 1949, no Rio de Janeiro, o primeiro lote de cinqüenta FNM R-80, fabricados "com maquinário destinado à fabricação de motores de aviação".[3]

José Almeida também se refere à decisão política de se começar a produzir veículos no Brasil e indica a FNM como a primeira a fazer uma tentativa concreta neste sentido. Ele diz que a partir de 1950 havia uma preocupação no nível governamental com o custo da renovação da frota nacional de veículos, pois estes estavam desgastados e a demanda por novos fora reprimida durante a guerra. Nesse contexto iniciaram-se as discussões sobre a possibilidade de implantação gradativa de uma indústria nacional de veículos, procurando

2. Fábrica Nacional de Motores S.A., "Retrospecto Histórico", Rio de Janeiro, 1965, pp. 4-5.

3. Gattás, 1981, p. 64.

superar a fase de montagem de produtos estrangeiros ou fazer crescer a margem de nacionalização. O primeiro passo concreto do projeto, confirma Almeida, foi o convênio entre a FNM e a Alfa Romeo para a produção de caminhões.[4]

Também Sydney Latini, secretário-geral do Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) durante alguns anos, em seu depoimento à CPI — Veículo Nacional, na Câmara dos Deputados, em 26 de outubro de 1967, reconheceu a importância do "pioneirismo" da FNM, embora tenha-se posicionado contra a fábrica quando ela entrou em competição com as empresas estrangeiras do mesmo ramo. A ligação da FNM com a indústria de autopeças foi destacada por Latini, que, ao descrever a visita de um ministro à fábrica, afirma que este "encheu-se de entusiasmo diante das perspectivas que encontrou de desenvolver a indústria de autopeças, porque a Fábrica Nacional de Motores já vinha desempenhando um papel pioneiro de alta significação, de alta importância, muitas vezes omitido".

O fato de a FNM ser uma empresa estatal, e isto explica em parte o seu "pioneirismo", não a livrara das críticas daqueles que defendiam a não intervenção do Estado na economia, particularmente na indústria automobilística que se desenvolveu com base no incentivo ao capital privado internacional. Isto ocorreu inclusive dentro de órgãos do próprio governo, como o GEIA, que veio, desde a sua criação, lutando para a privatização desse ramo da economia industrial.[5] Da mesma forma que sofria acusações, a FNM era louvada pelos que defendiam posições nacionalistas e que viam, naquele esforço do Estado, a possibilidade da construção de um parque industrial de veículos de base, majoritariamente nacional, levando-se em conta que a indústria de autopeças permanecia em mãos da iniciativa privada, porém nacional. Esta corrente de pensamento torna-se extremamente crítica ao próprio Estado no período de Kubitschek, quando este abre as portas para o capital estrangeiro através da indústria automobilística, e conseqüentemente não prioriza investimentos estatais nessa área.[6] Se no início da década de 50 a fábrica teve o apoio explícito de Getúlio Vargas, que a manteve como estatal e co-

4. Almeida, 1972, pp. 13-4.

5. Ver relatório final do grupo de estudos que propôs a criação do GEIA, apresentado a Juscelino Kubitschek, na parte intitulada "Medidas Preconizadas pelo Grupo de Estudos", no item "Tipos de Empresas", pp. 40-1.

6. Sobre isso ver por exemplo: Sodré, 1964, p. 346, e Pereira, 1962, p. 196.

locou o recém-criado BNDE como financiador de seu desenvolvimento,[7] no governo de Juscelino, mesmo com uma política predominantemente voltada para o capital privado estrangeiro, a FNM vivenciou seu período de maior crescimento e rapidamente se transformou na principal produtora de caminhões pesados do país. A FNM sempre foi considerada um obstáculo para aqueles que geriam a política da indústria automobilística (particularmente o GEIA) pelo seu caráter de empresa estatal; no entanto, apesar dos vários percalços colocados em seu caminho, conseguiu desenvolver-se respaldada pelas forças políticas nacionalistas que pressionavam Juscelino Kubitschek a fim de mantê-la funcionando. Assim, contraditoriamente, o período de consolidação do capital estrangeiro no país, via indústria automobilística, corresponde também ao apogeu da FNM, em termos de produção e crescimento. A evidência da contradição existente entre a proclamada ênfase governamental atribuída à indústria privada no ramo automobilístico e a intromissão, de fato, do Estado neste ramo se revela com toda clareza quando a FNM passa a fabricar também automóveis de luxo, indicação, por outro lado, do equilíbrio da correlação de forças que se estabeleceu entre os membros do próprio governo.

Os operários e a indústria automobilística

A partir de meados dos anos 50, com os recursos do BNDE e com uma nova diretoria, a fábrica cresceu no tamanho e na produção, tendo atingido o auge no início dos anos 60. Desta época, as referências são para os lentos, mas resistentes caminhões que ficaram famosos pelos nomes "Fenemê" ou "João Bobo", apelidos pelos quais passaram a ser identificados nas ruas e estradas pelas pessoas. Por outro lado, versões retrospectivas dessa fase, como a do engenheiro Túlio Araripe (entrevistado por Rogério Valle), tido como principal responsável pela transformação da FNM numa fábrica de caminhões e automóveis, exaltam a importância da criatividade de operários e técnicos brasileiros. Segundo Araripe, a tarefa de conversão das máquinas existentes na fábrica, para serem utilizadas na produção de caminhões, só ocorreu graças a esse esforço. Araripe cita casos "como o de um operário que por vezes penetrava abruptamente em sua

7. Ver verbete FNM, no *Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro*, 1984, pp. 1210 e 1211. Sobre isso ver também Getúlio Vargas, 1952 e 1969, p. 190 (v. 1) e pp. 259-60 (v. 4).

sala sem se importar com qualquer visita ou reunião que houvesse e o conduzia pelo braço para verificar mais uma conversão de máquinas bem-sucedida, que freqüentemente lhe custara até quarenta e oito horas de trabalho.[8]

De fato, pude notar, nas entrevistas que realizei, o entusiasmo dos próprios operários, com referência ao produto que saía da fábrica. Havia um orgulho contido nas referências ao caminhão, a sua qualidade e a sua resistência, associado ao fato de ele ser um produto nacional.

Nas modificações pelas quais passou a fábrica, com a opção definitiva pela indústria automobilística, aparentemente destacou-se a questão do relacionamento a ser estabelecido com os trabalhadores nessa nova condição industrial. Ao nível de relatório de diretoria (*Jornal do Comércio*, 14-4-1955, p. 13), referente ao exercício de 1954, no item "Pessoal", há menção de "uma nova política com relação aos operários". Diz que a diretoria da fábrica estava preocupada com uma política social, acreditando "num regime de relações funcionais modernas e eficientes, entre chefes e subordinados, com o objetivo de constituir uma equipe de trabalho unida e operosa". Esta orientação, segundo o relatório, visava aumentar a produtividade no trabalho, com base na melhoria das condições de vida pessoal. Para colocar esta política em prática, a diretoria propunha uma modificação estatutária para permitir a participação nos lucros a todos os empregados. O relatório anuncia também um reajuste salarial, e a montagem, em cada oficina, de *placards* de faturamento, mantendo o operário informado do valor mensal em cruzeiros, "síntese da conjugação de esforços de cada equipe de trabalho".

A FNM, já no tempo do "Brigadeiro", se preocupava com a formação dos operários para o mundo da indústria. A fábrica era pensada como uma "escola" e, através desse processo de formação, se concretizava um padrão de dominação. Na fase da indústria automobilística, este padrão de dominação, embora perdendo as características militares da década de 40, se consolidou com a determinação da empresa de estabelecer relações sociais que garantissem uma "mão-de-obra satisfeita e com boas condições de trabalho". A influência da fábrica sobre a esfera da reprodução social do trabalhador foi um dos traços determinantes desse período. No relatório do exercício de

8. Valle, *op. cit.*, p. 19.

1955 (*Jornal do Comércio*, 19-4-1956, p. 10), fala-se nitidamente em tomar medidas para aumentar a produtividade no trabalho, anunciando em seguida o investimento na construção de moradias para os operários. Diz o relatório: "Construíram-se cerca de cinqüenta moradias com os recursos próprios da fábrica, enquanto se espera o andamento das obras do conjunto residencial, a cargo do Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários". Prossegue defendendo o aumento das habitações na área industrial da FNM, "o que acarretaria não só benefício para o rendimento do trabalho, poupando aos empregados o dispêndio de energias com viagens diárias, mas, também, a redução dos gastos de transporte que tanto oneram a empresa". Essa mesma preocupação aparece nos relatórios da diretoria dos anos de 1956 a 1957, acrescentando-se a questão da formação profissional mantida pela fábrica e os aumentos salariais que teriam sido concedidos "para enfrentar a alta taxa de inflação da época". Nos capítulos seguintes tratarei especificamente da estratégia utilizada pela fábrica para manter os operários sob seu domínio, através dos "benefícios sociais" oferecidos.

FNM — a dimensão industrial

Documentos da própria fábrica consideram a segunda metade da década de 50 como o período do seu ressurgimento em termos de desenvolvimento industrial. Afirmam, por exemplo, que a partir de 1955 as finanças da fábrica estavam regularizadas, tendo sido possível, pela primeira vez na história da empresa, distribuir dividendos aos seus acionistas. Além disso, a produção de caminhões aumentava, e, a cada ano, crescia o índice de nacionalização do produto. No ano de 1956, segundo estas fontes, foi apresentado um projeto de expansão da fábrica para a nacionalização final e o aumento da produção do caminhão, mantendo-se a fábrica na vanguarda da indústria de caminhões. Em 1958, incluiu-se no projeto de expansão a fabricação no Brasil do automóvel Alfa Romeo 2000.

O período referente a este salto de qualidade na produção brasileira de caminhões, tratando-se a FNM de uma empresa estatal, correspondeu, por outro lado, a uma exaltação do produto e de sua transformação em objeto de orgulho nacional, conforme sintetiza esta notícia de um jornal do Rio de Janeiro.

"Caminhões FNM acompanham o Batalhão Suez

. . . o caminhão FNM é hoje um precioso colaborador da indústria, do comércio e da lavoura, que o empregam cada dia em maior escala na missão de dar escoamento à crescente produção nacional. (. . .) Recentemente, o Ministério da Agricultura despachou para o Rio Grande do Sul vários caminhões dessa marca para reforçar o escoamento do trigo gaúcho. Agora foi o Exército Nacional que lançou mão do prestimoso veículo, incluindo vários deles entre o equipamento que seguiu pelo N.T. Custódio de Melo, juntamente com os soldados brasileiros que vão integrar a Força de Emergência das Nações Unidas na zona do Canal de Suez. A popularidade do caminhão FNM, traduzida na preferência com que é distinguido tanto pelo governo como pela iniciativa privada, consagra o esforço da FNM, pioneira da indústria automobilística nacional, cuja produção, já muito aumentada, ainda está longe de atender às crescentes necessidades do mercado brasileiro." (*Diário de Notícias*, 25-1-1957, p. 2)

Na década de 60, a FNM sofreu os efeitos das sucessivas crises de governo, pelas quais passou o país, arcando com um aparente descontrole administrativo, uma queda na produção e um aumento do endividamento, principalmente junto ao BNDE. Esta crise, identificada diferentemente conforme a posição política contrária ou favorável à participação do Estado neste ramo da indústria, se encerraria com a venda da fábrica para a Alfa Romeo em 1968.

Os problemas pelos quais a FNM passou aparecem com freqüência na imprensa; em geral no bojo da discussão sobre a situação das empresas mantidas pelo Estado. Também está em jogo nesse momento, uma exigência que foi feita pelo BNDE, para continuar concedendo apoio financeiro à fábrica — que tivesse voz ativa e decisiva na direção da empresa. No trecho de notícia abaixo aparece uma entrevista com o presidente da fábrica na época, expondo a situação em que estaria a FNM.

"Diretor da FNM aponta três soluções: fechar, vender ou impulsionar a fábrica

Em entrevista, ontem, à imprensa, o Diretor-Presidente da Fábrica Nacional de Motores, Sr. Amauri Gomes Pedrosa, assim definiu a situação da empresa: 'Ou fechamos, ou vendemos, ou então o Governo, que é o maior acionista, com 76% das ações, nos dá os recursos de que necessitamos'. (. . .)" (*Jornal do Brasil*, 3-8-1962, p. 4)

E o governo aparentemente resolveu acudir a FNM com novos recursos, mas exigindo uma intervenção na administração através da

nomeação de um economista do BNDE (Aluizio Peixoto) para o cargo de Diretor Superintendente, após as devidas modificações nos estatutos da empresa. O próprio Aluizio Peixoto, em depoimento à Câmara Federal, explica com mais detalhes a intervenção sofrida pela fábrica.

> "Eu era, então, chefe do Departamento de Finanças daquele banco quando seu presidente, Doutor Leocádio Antunes, me convidou, ou para dizer melhor, me intimou a aceitar o cargo de Superintendente Geral da Fábrica Nacional de Motores. O que era, na verdade, um cargo de interventor: o banco, sendo credor da fábrica, sendo seu acionista, sendo mesmo avalista da empresa em vários milhões de dólares, se julgou com o dever, com a obrigação de fazer uma intervenção administrativa na fábrica." [9]

Pouco depois, segundo Peixoto, devido a alegados choques entre a diretoria da fábrica e o superintendente, o ministro da Indústria e Comércio teria mandado alterar os estatutos e concedido ao próprio Peixoto os poderes de presidente da FNM (*idem*, p. 5388). Sua gestão, na avaliação de documento produzido na própria fábrica, teria dado resultados positivos, embora reconhecendo que havia muitos problemas acumulados.[10]

O golpe militar de 1964, concedendo a uma posição política plenos poderes de atuação na área econômica,[11] aparentemente significou a oportunidade de colocar em prática, com relação à FNM, uma antiga aspiração de vê-la privatizada, fato não consumado antes devido a um certo equilíbrio na correlação de forças políticas dos governos anteriores.

A intenção de vender a FNM já se delineava a partir das gestões administrativas de pós-31 de março de 1964. O interventor militar na fábrica, Cel. Silveira Martins, em entrevista que me concedeu (Rio de Janeiro, 24-6-1985), reconhecia a importância da FNM para a indústria brasileira, mas também reconhecia que a conjuntura econômica mudara, assim como a posição do governo com relação às

9. Sobre a venda da FNM, 26-9-1968, publicada no *Diário do Congresso Nacional*, Seção I, de 7-11-1970, pp. 5386-7.

10. Fábrica Nacional de Motores, "Retrospecto Histórico", *op. cit.*, p. 12.

11. Ianni, *op. cit.*, pp. 261-2 e 267-8.

empresas estatais. Nessa mesma linha foi o seu depoimento na CPI sobre a venda da FNM,[12] quando disse:

> "A mim me parecia — e este ponto de vista jamais divulguei na imprensa, porque o que me cabia era esperar a solução vinda do ministro ou de quem quer que fosse, mas superior a mim — que a fábrica, em primeira instância, deveria ser desestatizada, ou seja, deveria deixar de pertencer ao governo; em segunda instância, e também com a mesma prioridade, deveria ser privatizada com toda a preferência a capitais nacionais. Este foi sempre o meu ponto de vista; embora não divulgado, era conhecido".

Finalmente, em 1968, a FNM foi vendida para a Alfa Romeo, da Itália. O processo de venda sofreu muitas críticas da imprensa e do Congresso, a ponto de se constituir uma CPI para investigar os termos do contrato assinado e as condições que teriam sido extremamente facilitadas para o capital estrangeiro. Na última parte deste trabalho estarei tratando desta questão.

12. CPI sobre a venda da FNM, depoimento do dia 17-9-1968. *Diário do Congresso Nacional*, Seção I, 7-11-1970, p. 5357.

CAPÍTULO 6

AS VILAS OPERÁRIAS

Construção e objetivos

A construção das vilas operárias na FNM[13] atendia à intenção da fábrica de manter, sob seu controle estrito, um grupo de operários essencial para o andamento do processo produtivo. Por esse motivo, o recrutamento de trabalhadores mudou, assim como as suas características, na medida em que os trabalhadores casados e com família teriam sido privilegiados, em detrimento do trabalhador isolado, solteiro, recrutado preferivelmente no período anterior.

A manutenção de grande número de trabalhadores solteiros na fase de construção se sustentou graças aos rigores da disciplina militar e às características de uma grande obra como aquela, que atraía gente dentro de uma perspectiva de tentar a sorte temporariamente, mesmo que em condições precárias de conforto e atendimento social. Na fase seguinte, com a implantação da indústria automobilística e com o fim do regime militar, a fábrica passou a se preocupar com um perfil de trabalhador que atendesse melhor a seus objetivos. A fixação de operários ao redor da empresa acabava com as alegações de que se gastava muito com o transporte diário de operários de vários lugares do Rio de Janeiro. Também teria entrado neste calculo as dificuldades próprias do controle fabril sobre os trabalhadores solteiros. Estes, ao contrário do trabalhador casado e com família estabelecida, exatamente por não estarem ligados a situações que os prendessem nos lugares de trabalho, como mulher e filhos, casa montada, ferramentas, etc., mantendo um modo de vida transitório e instável, tornavam-se um problema para a disciplina fabril e dificultavam sua implantação eficaz.[14]

13. A FNM construiu três vilas: a Vila dos Engenheiros, com poucas casas, abrigava o pessoal técnico mais privilegiado e de formação universitária; e duas vilas operárias — Vila Operária e Vila Zé Maria ou Vila Sopapo, como eram conhecidas — somavam aproximadamente quinhentas moradias e abrigavam os trabalhadores selecionados pela fábrica. Ao final da década de 50 foram construídos pelo IAPI, em plena vila operária, mais cinco blocos de apartamentos (duzentas unidades), também para os operários mais necessários.

Por outro lado, do ponto de vista dos trabalhadores, a construção das casas aparece na ordem dos "benefícios sociais" constantemente ressaltados nos depoimentos sobre este período.

> "— Solteiro morava na vila?
>
> — Não, só casado. (...) A fábrica tinha uma frota de ônibus muito grande, dela mesma, então ela quis acabar com a frota, construir as casas justamente por causa disso. Então quem morava lá embaixo, em Niterói, em Campo Grande, Santa Cruz, então passou a vir morar aqui, nas vilas da fábrica. Era mais vantagem. Se o cara tinha uma casa lá fora, ele alugava a casa dele e vinha morar aqui, praticamente de graça. Praticamente de graça não, era de graça. Pagava um tipo de 'in natura', uma coisa mínima que pagava. Toda a manutenção era feita pela fábrica, ele não podia meter a mão em nada, ela mandava consertar. Tudo por conta dela." (Operário)

Interessada em fixar a força de trabalho, a fábrica se utilizou das vilas para barganhar, com os trabalhadores casados, condições que pareciam vantajosas pelo fato de que encobriam o controle maior de seus empregados que a fábrica passava a ter. Por outro lado, para os operários solteiros dispostos a se estabilizarem no emprego, o casamento passava a ser uma necessidade, o que de fato ocorreu, principalmente com o "pessoal das escolas técnicas". Desta forma se manteve intacta a rede de relações sociais construída a partir do seu recrutamento, ainda na década de 40.[15]

Embora dentro da mesma perspectiva de fixar o trabalhador junto à fábrica, o projeto arquitetônico original da "Cidade dos Motores", baseado nas idéias "modernas e racionais" de Le Corbusier, foi abandonado por uma proposta de vilas operárias, mais tradicional.

14. Sobre os trabalhadores solteiros, ver Murard e Zylberman, *op. cit.*, pp. 135-40 e 201-6; e Minayo, *op. cit.*, pp. 66-7.

15. José Sérgio Leite Lopes, referindo-se à imobilização da força de trabalho pela moradia, numa usina de açúcar do Nordeste, associa a condição do operário estável à própria constituição de uma família por parte do operário. Leite Lopes, 1976, p. 175.

No projeto anterior, a construção de blocos de apartamentos visava o aproveitamento máximo do espaço para o lazer e o convívio social. Negava eficácia à construção de casas com seus pequenos quintais, "jamais plantados ou cultivados, e sempre motivo para entulhos e trastes velhos acumulados" e argumentava que a construção de casas ocupava muito espaço. As administrações posteriores, no entanto, optaram pelo "modelo antigo", menos sofisticado, embora mantendo os objetivos de controlar a força de trabalho. Ao longo da década de 50, foram construídas duas vilas operárias, compostas de casas individuais e, mais tarde, através de um convênio com o IAPI, alguns blocos de apartamentos, sem significar qualquer retomada do plano original. Os funcionários mais ligados à administração anterior viam com desprezo as opções tomadas, estabelecendo comparações negativas entre as vilas e os planos da "Cidade dos Motores".[16]

> "O pessoal que veio com a Sociedade Anônima é que fez aquelas vilas. Aquelas vilas ali foram porcamente feitas. Tinha vila chamada de vila... Sopapo, sem um planejamento correto. Dava uma idéia de que o troço era feito assim: jogava uma pedra assim... faz uma casa ali, faz outra ali... e, no entanto, havia o plano da Cidade dos Motores, todo projetado." (Técnico)

Quanto aos dirigentes que se seguiram ao período inicial, quando se reportavam a esse período, costumavam falar do projeto original como "visionário", "irrealizável", "megalomaníaco", próprio de quem não tinha experiência para um empreendimento industrial daquele porte, considerações partilhadas pelo próprio governo federal. O fato é que, embora enfatizando a economia de recursos com o transporte diário de operários, proporcionada pela construção das casas, dada a distância da planta fabril com relação às áreas urbanas, como Duque de Caxias ou mesmo Rio de Janeiro, o que estava em jogo era o estabelecimento de um padrão industrial de reprodução e controle da

16. Como não se trata de estudar o sistema de classificação dos trabalhadores da fábrica, não estou analisando as categorias usadas para identificá-los. Apenas para melhor entendimento do texto convencionei reservar os termos funcionário e operário para distinguir, quando necessário, o trabalhador que exerceu função administrativa daquele diretamente ligado ao processo produtivo. Os termos trabalhador e empregado foram usados para designar todos os que trabalham na empresa indistintamente. Diretores, mestres, técnicos, assessores, são termos que designam funções específicas e aparecem no texto quando são necessários ao argumento.

força de trabalho. A perspectiva assumida na construção das vilas foi a de uma empresa que toma "tal tipo de comportamento, muitas vezes denominado de 'paternalismo', quando não existe uma possibilidade de que a sociedade lhe forneça o 'trabalhador coletivo' com uma disciplina, conhecimento técnico e infra-estrutura de subsistência, para que seja possível operar o seu processo de trabalho industrial".[17]

José Sérgio Leite Lopes considera a organização da fábrica com vila operária sob dois aspectos: o da interferência e controle sobre a vida dos trabalhadores[18] e o das vantagens econômicas que resultam para a fábrica nesse tipo de investimento. "O fato de certas indústrias fornecerem casa a seus operários, em contrapartida — seja de um aluguel geralmente descontado do salário, seja de obrigações econômicas e não econômicas geralmente não explicitadas em contrato, mas incorporadas ao comportamento dos operários como parte das regras do jogo —, significa uma interferência direta e visível, mesmo do ponto de vista do processo de produção capitalista distinto do ponto de vista da reprodução, da administração da fábrica sobre o consumo individual dos trabalhadores."[19]

Mais adiante o autor cita Engels para mostrar como essa relação fábrica-vila operária pode significar também "lucro relativamente ao capital investido". Segundo Engels, "o aluguel das casas de vila operária de fábrica tem as seguintes vantagens relativamente ao aluguel de outros tipos de casas: a) na vila operária, sendo projetada de

17. Vargas, *op. cit.*, pp. 176-7.

18. Em seu artigo "Fábrica e Vila Operária: considerações sobre uma forma de servidão burguesa", Leite Lopes faz uma série de considerações decisivas para o entendimento desta questão. Diz ele: "Quando se pensa na grande indústria, geralmente faz-se abstração da residência da força de trabalho relativamente à fábrica, supondo-se que ela se dê ao acaso, o modo de produção capitalista caracterizando-se por oposição a modos de produção pré-capitalistas como o feudal ou o escravista, pela não interferência direta do não-trabalhador na vida privada (isto é, fora do trabalho) do produtor direto. Essa não interferência poderia ser mais corretamente fundamentada na consideração do ponto de vista do processo de produção capitalista, mas não do ponto de vista do processo de reprodução do capital, o qual 'produz e eterniza a relação social entre capitalista e assalariado' e revela como a 'servidão econômica' deste último 'é mediada e ao mesmo tempo dissimulada pela renovação periódica deste ato de venda (venda de força de trabalho ao capitalista), pela fixação do contrato livre, pela troca de patrões individuais e pelas oscilações dos preços do mercado de trabalho". 1979, pp. 41-2.

19. Leite Lopes, *idem*, pp. 41-2.

acordo com o tamanho da fábrica em número de operários, há sempre inquilinos ocupando as casas; b) por outro lado, os inquilinos da vila operária pagam sempre, já que o aluguel é descontado do salário que ganham na fábrica. Dessa forma, os dois principais riscos que corre um locador de imóveis, o fato de o imóvel ficar vazio e o fato de o inquilino não pagar aluguel, inexistem no aluguel das casas de vila operária".[20] Embora algumas vantagens econômicas possam estar presentes no caso de fábricas com vila operária, o que está em jogo, geralmente, não é o lucro, conforme o argumento de Engels para outros casos, e sim, fundamentalmente, o exercício do controle sobre a força de trabalho.

O controle sobre a esfera da moradia dos trabalhadores se manifesta de várias formas. Para Leite Lopes, é mais que a habitação em uma casa da fábrica que está em jogo, pois: "A água, a lenha, a luz elétrica são geralmente controladas por essas fábricas e podem tornar-se objeto de um preço, objeto de um racionamento ou de uma diferenciação entre os operários favorecidos ou não com alguns desses recursos, ou objeto de uma pressão a ser exercida nos casos de conflito coletivo, de greve, com a ameaça da suspensão do fornecimento de alguns desses recursos. Também acesso a pedaço de terra ou mudar-se de casa. Em todos os casos a dependência do operário *vis-à-vis* da fábrica aumenta".[21]

E novamente citando Engels, Leite Lopes chama atenção para a questão do isolamento da fábrica e suas implicações para o recrutamento da mão-de-obra necessária ao desenvolvimento industrial, aspectos que, como vimos anteriormente, estão muito presentes no projeto de implantação da FNM na Baixada Fluminense. "As povoações nucleadas em torno de uma vila operária de fábrica obedeceriam a um padrão de crescimento que tem geralmente como ponto de partida a instalação de indústrias em lugares despovoados aliada a um movimento de expansão industrial apresentando carência de mão-de-obra e, como ponto de chegada, o transbordamento da vila operária, que passa a ser apenas o núcleo original de uma cidade maior."[22]

De fato, a relação que a FNM estabelecia com as vilas operárias e seus moradores implicava uma enorme ingerência na vida do trabalhador fora da fábrica, na esfera de sua vida particular, do seu lazer, etc.[23] O cotidiano daquelas famílias que moravam em Xerém aparece no relato dos operários, marcado pelo apito da fábrica chamando seus trabalhadores para o serviço e, nos fins de semana, pelo futebol e a recreação, que teriam sido estimulados e criados pelos diretores da fábrica. O controle sobre o trabalhador que morava nas vilas ficava a cargo da Prefeitura da FNM S.A., que administrava o patrimônio da fábrica. A função da prefeitura era cuidar da conservação das casas, manter a ordem, prestar assistência social, além de decidir sobre a alocação de pessoas nas casas das vilas ou nas terras da fábrica. O "prefeito" era um funcionário indicado pela direção da FNM. O uso declarado do termo "prefeitura" chama a atenção e indica a amplitude do controle assumido pela unidade fabril. Numa empresa privada seria impossível chamar de "prefeitura" a administração das vilas, mas, como a FNM é estatal, as vilas e o espaço fabril se confundem com unidades administrativas públicas e nenhum questionamento se faz sobre o fato de estar exercendo funções que deveriam caber aos municípios.

O regulamento interno das vilas a que tive acesso era bastante rígido, com restrições a uma série de atividades absolutamente comuns em outros bairros operários da cidade do Rio de Janeiro, como, por exemplo, a criação de animais, a secagem de roupas na janela, etc. Mesmo dentro destas condições e em virtude do número de casas construídas ser insuficiente para todos, a espera por um lugar nas vilas aparentemente fazia crescer uma enorme lista de trabalhadores interessados e um igual tráfico de influência para a ocupação das habitações desocupadas. A possibilidade de morar nas vilas aparece

20. Engels, 1969, citado por Leite Lopes, *idem*, p. 58.
21. *Idem*, p. 58.
22. *Idem*, pp. 56-9.

23. A dominação da fábrica, que se estendeu a domínios extraprodução da vida dos seus trabalhadores, atingiu a esfera religiosa pelo menos de duas formas. No "tempo do Brigadeiro" houve como que uma consagração do conceito de "religião oficial", de modo que à Igreja Católica foi destinado um espaço físico, encarregando-se a fábrica da própria construção do templo católico; entretanto, devido à presença de operários adeptos das Igrejas Protestantes entre os moradores das vilas, e somente a pedido destes, a direção da fábrica concordou mais tarde em ceder alguns terrenos em "comodato" para a construção de templos protestantes; significativamente a Umbanda foi proibida no território fabril e seus adeptos tiveram que exercer sua prática religiosa clandestinamente. Por outro lado, mais adiante veremos que a direção da fábrica manipulou politicamente a presença das Igrejas, no caso da Igreja Católica, fazendo do círculo operário, a ela filiado, um instrumento a mais de seu domínio na esfera política.

em boa parte dos depoimentos dos trabalhadores e funcionários como algo extremamente positivo, associado a outras "vantagens" oferecidas pela fábrica para manter sob seu controle um grupo de trabalhadores essencial para seu funcionamento. A carência de tudo na vida dos trabalhadores, a necessidade do emprego, o bem-estar da família, pareciam argumentos mais fortes do que a evidente limitação imposta aos moradores das vilas.

Os critérios para morar nas vilas

Em entrevista a Rogério Valle,[24] o engenheiro Túlio Araripe, considerado o principal diretor da fábrica ao longo da década de 50, revela a posição oficial da FNM para justificar o investimento nas vilas operárias e introduz a questão dos critérios utilizados para a seleção dos operários.

> "Os empregados pagavam aluguéis módicos; os recursos eram próprios (da FNM) (...) e a amortização do investimento era de vinte anos. Os gastos seriam recompensados com a economia em transportes (tínhamos mais de trinta ônibus para diversos pontos do Estado) e com a maior disposição para o trabalho, o sossego, o menos cansaço e a possibilidade de obtermos horas extras e turno da noite. Formávamos uma grande família. O critério para a entrega das casas era o número de inscrição e o interesse da empresa (turno da noite, permanentes)."

Contrapunham-se os objetivos de formar "uma grande família" com o interesse de ter à mão os trabalhadores dessa "família", por mais tempo e mais descansados. Assim, com as vilas operárias, visava-se essencialmente a questão da produção industrial e o aumento de sua eficácia, investindo-se por esse motivo na reprodução privada da força de trabalho.

Um funcionário graduado da fábrica, reproduzindo sua visão oficial sobre os critérios para a moradia, dizia que "o principal era que o homem podia ser solicitado a qualquer hora para trabalhar". Assim, havia preferência por operários casados, qualificados, que pudessem ser solicitados para serviço extraordinário. "Operário sem qualificação ficava classificado no último lugar."

24. Valle, *op. cit.*, p. 33.

Noutra entrevista, um operário lembrava a quantidade de filhos e a antiguidade também como critérios para decidir uma colocação nas casas das vilas. Na verdade, deve-se entender que, enquanto os diretores citam como critérios de acesso às casas a qualificação e o número de inscrição (o que pretende passar a idéia de justiça e neutralidade burocrática), os operários citam critérios que alteram pouco sua imagem quanto à qualificação para o trabalho.

Os critérios morais e disciplinares aparecem, nas diferentes versões sobre este período, como decisivos para a escolha dos trabalhadores que ocupariam as casas das vilas. Os operários tinham suas vidas investigadas e julgadas segundo critérios onde se incluía o comportamento pessoal e a ficha de trabalho dentro da fábrica. A Prefeitura da FNM trabalhava com plenos poderes de repressão e controle sobre os operários e suas famílias, além de manter estreito contato com o Departamento de Pessoal da fábrica para detectar possíveis "maus elementos" ao convívio "sadio" que se queria preservar. Um operário que passou por este processo para ser admitido afirma que fizeram uma pesquisa em sua vida e só quando viram que não tinha punição o aceitaram. Diz também que o controle sobre a vida do trabalhador se prendia, às vezes, a detalhes. Uma briga de vizinho, por exemplo, "ia para a ficha do operário, dava advertência". Além disso, a fábrica chamava o operário a qualquer hora, à noite, nas férias, e "não se podia esquivar de jeito nenhum". E conclui afirmando que ficou cinco anos sem tirar férias, enquanto morava numa casa da fábrica.

Os escolhidos para morar ao redor da fábrica, que formavam um grupo de trabalhadores essenciais para o processo de produção, correspondiam a aproximadamente um quarto do número total de empregados. Eles desempenhavam funções mais especializadas e de chefia. No entanto, na escolha desses operários, os critérios disciplinares se sobrepunham aos critérios técnicos. Antes da necessidade no processo produtivo, havia "uma sindicância muito grande".

> "Quando o departamento pessoal dizia 'OK', era porque o candidato era bom, limpo de moral, porque se ele não tivesse moral, ele podia ser um bom operário especializado, mas não tinha condições de ir para lá." (Funcionário do Depto. Pessoal)

A interferência da fábrica na vida cotidiana dos operários se desmembrava em várias direções. Sejam as desavenças de vizinhos, como o descanso de um dia de trabalho podiam sofrer a intervenção

das chefias e fragilizavam flagrantemente o poder de barganha dos operários, pelo menos os que moravam nas vilas, nas relações de trabalho com os patrões. A contrapartida das ditas "vantagens" oferecidas aos moradores era um pesado fardo que os operários suportavam por um certo tempo, aparentemente por falta de opções de trabalho industrial no nível oferecido por uma grande empresa estatal como a FNM. Os operários tinham que se sujeitar ao controle em todos os níveis, além da diferenciação que já se impunha na separação dos trabalhadores entre as duas vilas operárias. A própria estratégia familiar e o relacionamento com os parentes sofriam com os regulamentos. Colocar sua moradia à disposição de um parente por muito tempo constituía um descumprimento de normas definidas pela fábrica. A ligação entre a ficha funcional e o comportamento fora do trabalho atava as mãos dos trabalhadores e os deixava vulneráveis às investidas da fábrica sobre o seu descanso, lazer e decisões familiares.

> "Morar duas famílias juntas em uma casa, só se a fábrica não soubesse, era proibido. Às vezes, o cara morava lá embaixo, não estava numa boa, o parente trabalhava na FNM, ele vinha e se encostava por uns tempos, mas era proibido." (Operário)

Como veremos mais adiante, isso não era implementado rigidamente e, embora proibido, existia a hospedagem de pessoas "de fora" como prática dos trabalhadores para introduzir conhecidos e parentes na fábrica.

O medo de perder o emprego e conseqüentemente todas as "vantagens" concedidas pela empresa, no entanto, teria agido como poderoso fator de inibição dos operários e resultado até mesmo em oposição à atuação daqueles que se envolviam em reclamações contra a FNM. No início da década de 60, a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos começou a crescer dentro da fábrica e sempre encontrou resistências, principalmente por parte dos operários que moravam nas vilas.

Os regulamentos

A consulta a dois documentos — o "Regulamento Interno das Vilas Residenciais" e o "Contrato de Prestação Salarial *in natura* (habitação)" — que me foram passados por um operário, morador de uma das vilas, revela uma série de pontos referidos pelos trabalhadores. Nota-se basicamente a preocupação por parte da fábrica em coibir qualquer manifestação de liberdade por parte dos moradores, utilizando-se das casas. O controle se exerce em nome de critérios morais de discriminação do tipo "pessoas de vida duvidosa", "dadas à embriaguez", etc.

Os residentes são obrigados a observar, especialmente, as seguintes recomendações:

> "Não alugar, ceder ou usar, ainda que parcialmente, o imóvel para clubes de jogo, dança, carnavalescos, políticos, escola de dança ou música, jogos proibidos, reuniões (exceto familiares), pessoas de vida duvidosa ou de maus costumes, compreendida a embriaguez em qualquer de suas formas. (...)." (Regulamento Interno das Vilas da FNM)

Além disso, lembram os trabalhadores:

> "As ordens eram para não criar bicho... animais: gato, cachorro, galinha. Até passarinho mesmo era proibido, além de estender roupa na janela, fazer zoeira depois das 10 da noite. Não podia ligar um rádio mais alto. Tinha aqui um tipo de condomínio, tinha um tomador de conta". (Operário)

Ficavam proibidas quaisquer atividades comerciais fora das estritamente controladas pela fábrica.

> "(...)
> Não instalar, nem permitir que se instalem, no respectivo imóvel, pensões, restaurantes, bares, cafés, cabeleireiros, consultórios de qualquer espécie, oficinas mecânicas, tinturarias, lavanderias e qualquer espécie de negócio, visto ser o imóvel exclusivamente residencial. (...)" (Regulamento Interno)

Outro aspecto refere-se a uma certa rigidez no controle da manutenção das casas. Na visão retrospectiva dos operários, isto, inclusive, era visto de forma positiva, já que no período posterior à venda da FNM, quando as vilas passaram para o Serviço de Patrimônio da União, deixou de haver conservação nas casas. Conforme diz um operário, morador de casa da fábrica, "naquela época você não podia mexer numa telha aí em cima. Eu tinha que ir lá na fábrica comunicar. Aí eles faziam os documentos e mandavam gente da fábrica fazer. Mas se você subisse em cima para fazer um serviço e o guarda visse, ele ia lá e dava parte da gente".

Certamente, para precaver-se de qualquer reivindicação de direitos com relação às casas, por parte dos trabalhadores residentes, a fábrica fazia rezar nos contratos que ela mesma autorizaria quaisquer modificações necessárias. Repassar ou não aos moradores, diretamente, os custos destes serviços, não importava tanto, o que importava era garantir que os trabalhadores não criassem nenhuma pretensão sobre elas, garantindo assim à fábrica a plenitude dos direitos sobre a moradia como instrumento de dominação.

Por fim, no "Contrato de Habitação", há uma cláusula que trata explicitamente da ligação entre o emprego e a moradia:

> "(...)
> 10.ª — No caso de rescisão do contrato de trabalho empregado ficará, também, rescindido o presente contrato de prestação *in natura* daquele decorrente, obrigando-se o beneficiário da utilidade a devolver imediatamente o imóvel à Fábrica, independentemente de aviso, notificação ou interpelação judicial (...)".

Os trabalhadores e as vilas

A iniciativa da fábrica de construir vilas operárias é também objeto da versão apresentada pelos trabalhadores sobre este período. No caso daqueles que ocupavam cargos na administração, a tendência era de reproduzir os motivos alegados pela empresa.

> "A idéia era botar todo empregado como morador da companhia, para que a fábrica não necessitasse de recorrer a empregado que não fosse altamente especializado, fora do recinto da fábrica." (Funcionário do Depto. Pessoal)

Construíram-se as vilas, e o Departamento de Pessoal cuidava de implementar a colocação dos operários, seguindo os interesses da fábrica. Segundo esta perspectiva, era "além da vantagem" morar nas casas da FNM, pois não se cobrava aluguel, "só cobrava um *in natura*, que era um aluguel simbólico". Além disso, eram muitas as "vantagens": condução gratuita todo sábado para os que quisessem vir ao centro do Rio, escola para os filhos dos operários e um convênio com o SENAI para os que quisessem estudar "mecânica".

Esta mesma concepção, de uma forma um pouco menos enfática, encontro presente no relato dos operários que tinham um posicionamento mais crítico com relação à empresa. As "vantagens" eram tantas, que o aluguel, seguramente cobrado pela FNM, descontado de todos os trabalhadores que moravam nas vilas, chegava quase a desaparecer, sobrepujado pelas outras "vantagens" que beneficiavam a vida da família do operário e de seus filhos. Tudo isso, ou esse pouco, compensava a evidente perda de autonomia que, em contrapartida, a fábrica exigia daquele que ia habitar os seus domínios.

Não são poucos os que se referem a esta contradição entre as "vantagens" oferecidas pela FNM para quem se dispusesse a morar nas vilas operárias e o ônus que representava a interferência direta exercida sobre o tempo livre do operário. Mas as formulações sobre o morar nas casas das vilas têm vários significados. Alguns operários percebem a exploração de que são vítimas pelo fato de estarem todo o tempo sob o controle direto da fábrica, embora reconheçam que o interesse da fábrica em querer colocar certos operários nas casas indicava uma valorização a eles conferida pelo fato de serem considerados necessários, mais que outros, ao bom andamento do processo produtivo.

> "Não cheguei a morar na fábrica. Eu tive oportunidade, me ofereceram casa e tudo. Mas eu não quis, porque lá, às vezes, tinha uns problemas. Às vezes a pessoa estava em casa, eles precisavam da pessoa, iam buscar em casa para trabalhar." (Operário)

Nota-se uma compreensão mais nítida, por parte deste operário, dos efeitos negativos da opção pelas chamadas "vantagens" oferecidas pela fábrica. O fato de lhe ter sido oferecida a oportunidade de morar nas vilas confirma seu valor como operário, enquanto que a opção de não ir expressa aqui a percepção de que morar nas vilas implicava ser mais dominado e perder a margem de autocontrole sobre seu tempo livre.

Para quem era chamado pela fábrica a morar nas vilas significava "morar dentro do trabalho" e implicava uma invasão das horas livres. O tempo livre que seria dedicado à família passava a ser controlado pela fábrica. Por outro lado, a falta de alternativas para o uso do tempo livre acabava mantendo o operário no serviço, mesmo nos fins de semana, embora com resistência por parte da família.

> "— Quando o senhor morava na Tijuca, vieram buscá-lo para resolver algum problema?
> — Algumas vezes.

— E morando lá na fábrica, isso aumentou?

— Aumentou mesmo, porque, naquela época dali, eu saí de um lugarzinho maior, não tinha muito o que você ver, então eu não liguei e fiquei dentro do serviço. Eu passei a morar dentro do trabalho ali, mesmo a contragosto da patroa. Era sábado, domingo, de noite, o que eu podia fazer, não é? O Chefe pedia, às vezes ele sentia necessidade de eu ficar lá, não liguei não." (Operário)

Associada à consciência de que morar numa vila da fábrica significava continuar sob seu domínio, havia também a concepção de que isso inibia a iniciativa dos trabalhadores de acumularem recursos para comprar sua própria casa. O controle da fábrica sobre as vilas se desenvolvia não só na seleção dos trabalhadores como também na sua alocação, conforme o grau de importância, qualificação e hierarquia dentro da FNM.

"— Me ofereceram uma casa na vila, mas foi por intermédio de um primo meu, para morar nos fundos da casa dele. Mas eu nunca gostei de morar na fábrica.

— Por quê?

— Não sei. Eu nunca fui simpático a morar assim... A gente já vivia um ambiente de trabalho durante o dia e a gente morar numa vila que pertence à fábrica, a gente continuava com essa vida sempre. Então, para mim foi muito bom, porque se eu fosse morar numa casa da fábrica, hoje eu não tinha essa casa. Eu ia me acomodar ali na casa da fábrica e talvez estivesse igual a muitos hoje lá." (Operário)

No caso deste operário, a alegação de não querer morar numa casa da fábrica para poder ter casa própria parece mais uma racionalização pelo fato de não estar entre os operários escolhidos. Fora os trabalhadores imprescindíveis ao processo de produção, os outros, interessados em morar nas vilas operárias, passavam por uma verdadeira batalha para conseguir uma vaga. No trecho de entrevista que apresento a seguir, há o exemplo da trajetória sofrida de um trabalhador para conseguir finalmente se instalar numa casa, mesmo assim em condições precárias. Se, no exemplo anterior, o operário não aceita ir para a vila porque teria que morar nos "fundos da casa" do primo, outros, mesmo morando em casa de parentes por um tempo, se sujeitavam.

"Essa época eu estava com meu sobrinho Agenor. Eu vim e fiquei na casa dele.

Ali morava muita gente, mas não era vila não. A fábrica dava aqueles pedaços de terra e tal. Ou as pessoas mais antigas passavam para

o outro. A gente pagava um negócio lá como colono. Depois que eu casei que eu comprei esse lugar, esse terrenozinho, esse direito, terreno da fábrica.

Mas quando foram fazer aquela Brasília, justamente esse diretor da fábrica me chamou lá, chamou todo mundo e prometeu: 'olha, a fábrica vai precisar disto aqui, então a fábrica vai dar para vocês uma casa na vila, vocês vão escolher qual é a casa que serve para vocês. Vocês vão pagar aluguel favorável, vocês não precisam ter medo não. Mas vocês vão passar um bocado de tempo sem pagar aluguel, depois então a fábrica vai reformar as casas para vocês e aí, então, vocês pagam aluguel'." (Operário)

Dentro da perspectiva de que a dominação da fábrica não era monolítica, podemos refletir sobre estes dois casos, no sentido que eles revelam que a regra constante do regulamento, de que era proibido aos moradores das vilas abrigar parentes e amigos em suas casas, não era seguida à risca e, se em alguns momentos era rompida pela própria fábrica, às vezes eram os trabalhadores que abrigavam parentes e amigos como espécie de estratégia para forçar a fábrica a admiti-los entre seus quadros.

Além da luta para conseguir uma casa nas vilas, aparece também, neste último depoimento, a questão da qualidade das casas, associada a uma hierarquização da força de trabalho, já que este operário morava na chamada Vila Sopapo, ou Vila Zé Maria, descrita por todos como mal construída, feita às pressas, e para abrigar principalmente os operários menos qualificados. Para não admitir a hierarquização profissional que o desvalorizaria, ele fala nos que passavam da área rural para as vilas, como os "mais antigos". A fábrica não só colocava os trabalhadores sob seu domínio, através da moradia, como também manipulava o interesse generalizado dos trabalhadores por estas moradias para impor condições e aumentar seu poder até mesmo sobre os não moradores. Esta situação só teria sido superada em casos isolados, com muito empenho pessoal, ou através de intervenção do sindicato neste terreno, isto já na década de 60.

Às vezes, a questão que estava em jogo era "morar na vila" obtendo o direito a uma das casas ou "morar na roça" e construir sua própria casa, ao mesmo tempo em que usava o terreno concedido pela fábrica para produzir víveres.[25] O trabalho do homem e da mulher

25. Sobre as formas de contrato pelas quais se dava o uso da terra, ver capítulo 2.

fora da fábrica tornava-se fundamental para a constituição do orçamento doméstico e configurava uma das estratégias operárias possível de ser implantada dentro da perspectiva de auto-suficiência.

> "— O senhor chegou a morar na vila?
> — Nunca quis. Minha família é uma família de muitos filhos, (...) então eu pensei assim: para mim ir morar na vila, num baixo nível de salário com vista ao número de crianças, aquele salário não ia dar para resolver os problemas e eu, morando na roça, tem também, uma experiência de agricultura e não era preciso que eu fosse para a feira comprar uma banana, um mamão, uma batata. Eu posso produzir isso. Como eu tenho aqui a lavoura, facilita mais a parte econômica, além de não pagar aluguel, porque, quando nada, essa casa aí (referindo-se à casa em que morava) a patroa fez com o dinheirinho de costura que ela ganhou. Quase que o salário dela correspondia ao mesmo que eu ganhava na indústria, naquela ocasião." (Operário)

Nesta comparação entre "morar na vila" e "morar na roça", estão contidos vários elementos que precisam ser ressaltados. Um deles é a referência à insuficiência de salários e à necessidade de complementação do orçamento doméstico. Nos depoimentos sobre este período, a questão salarial ficava em geral encoberta pelos argumentos do tratamento "vantajoso" concedido pela fábrica. Ao pouco que se fala sobre os baixos salários, se contrapõe uma avalancha de afirmações sobre "benefícios" compensatórios oferecidos pela FNM. Outro aspecto refere-se à quantidade de filhos, bocas para sustentar, mas também braços para trabalhar, nem todos absorvíveis pela fábrica, justificando o investimento na agricultura, da qual tinha alguma experiência. Da mesma forma, entra aqui o trabalho de costura da mulher, alternativa necessária para a complementação salarial. A pouca qualificação profissional desse operário citado, a provável razão do seu não acesso às vilas, indica, no entanto, a existência de outras qualificações profissionais que não servem diretamente à produção fabril, e que não teriam sido valorizadas, embora disso aí resultasse um tipo de inserção na situação fabril.

A transformação da FNM em sociedade anônima, a opção pela indústria automobilística e a consolidação do parque industrial iniciado na década de 40, propiciaram o estabelecimento de um sistema de relações sociais onde as contradições entre o capital e o trabalho se apresentam coadjuvadas por inúmeras particularidades desta empresa. A começar do fato de ela ser estatal, sujeita a mudanças de política econômica e administrativa, em virtude de alterações ao nível

governamental. Da mesma forma ela encontrava dificuldades para reproduzir uma relação com a força de trabalho compatível com os índices de produtividade exigidos nas empresas da iniciativa privada. Mesmo nestas condições, exerceu papel importante na formação de um sistema disciplinar para o trabalho industrial começando com a militarização das relações de trabalho da fábrica, encaminhando-se posteriormente para um estilo de dominação baseado não só no controle do processo produtivo como no controle da própria vida dos trabalhadores através da moradia, do tempo de lazer, das atividades extrafábrica, da família. Se na fase de construção a disciplina militar informava a tarefa de formar os trabalhadores para um determinado tipo de dominação que se implantava, no período que se inicia com a sociedade anônima, consolida-se a preocupação de que, paralelamente às mudanças no perfil da força de trabalho, a fábrica precisava manter sob seu controle um grupo de operários necessários para o processo produtivo, lançando mão de uma estratégia que incluía a construção das vilas operárias.

CAPÍTULO 7

A COOPERATIVA: O EXERCÍCIO DISSIMULADO DA DOMINAÇÃO

A análise do funcionamento da Sociedade Cooperativa de Consumo Santo Antônio, dentro da FNM, permite refletir sobre um outro espaço de dominação usado pela direção da fábrica para exercer o controle sobre seus trabalhadores. Pretensamente, a fábrica teria criado a Cooperativa como um centro de abastecimento para atender às necessidades dos trabalhadores instalados nas vilas. Neste sentido, e em virtude da alegada falta de casas comerciais na região, a Cooperativa representava mais uma das vantagens concedidas aos trabalhadores. Até certo ponto, os trabalhadores assim o percebiam. Entretanto, as ambigüidades também eram percebidas, de modo que os próprios trabalhadores denunciam o mascaramento da dominação que se exercia através da cooperativa. Consta dos estatutos que a cooperativa teria autonomia jurídica em relação à fábrica. Os dirigentes, segundo o relato dos trabalhadores, apesar de eleitos pelos cooperados, eram, na verdade, indicados pela empresa; as mensalidades pagas pelos sócios eram descontadas em folha; da mesma forma que suas despesas eram abatidas diretamente do salário de cada mês. A cooperativa chamava-se "Sociedade Cooperativa de Consumo Santo Antônio", e entre os objetivos sociais definidos nos seus estatutos destacavam-se: facilitar a alimentação e o abastecimento doméstico de seus associados e respectivas famílias; fazer funcionar seções especializadas como refeitório e armazém, além de pocilga, leitaria, horta, pomar, aviário, etc., unidades cuja produção seria oferecida aos associados "por preço conveniente"; adquirir outros produtos necessários como peças de vestuário, calçados e utensílios domésticos e de uso pessoal, de qualidade e a preços melhores. Só podiam fazer parte da cooperativa todos os que recebiam da Fábrica Nacional de Motores S.A. vencimentos, salários ou pagamentos por serviços prestados. No item "Disposições Gerais", os estatutos registram as unidades passadas da FNM para a cooperativa.

> "A cooperativa receberá da Fábrica Nacional de Motores S.A. as instalações atuais do aviário, pocilga, leitaria, horta, pomar, refeitório, armazém e o que mais acordarem necessário, pelo valor de inventário e mediante a responsabilidade correspondente aos 8% sobre o valor dos bens cedidos a título de arrendamento. (...)
>
> Os bens cedidos em arrendamento à cooperativa serão por ela utilizados, conservados, melhorados e ampliados, se necessário, para o uso e benefício dos cooperados, conforme acordo a ser estabelecido." (Artigos 59 e 60)

Mas se aparentemente todas estas instalações oferecidas pela fábrica para o funcionamento da cooperativa significavam "um bom começo", este fato teria implicado um comprometimento prévio da cooperativa com as dificuldades financeiras que marcaram a vida da FNM. Segundo um dos diretores eleitos, logo que a cooperativa foi criada, a fábrica lhe transferiu todos os seus órgãos deficitários.

> "Então a Cooperativa ficou durante todo o tempo com um débito muito alto na fábrica. (...) Isso criou até entre a cooperativa e a fábrica um clima de insatisfação das diretorias que surgiam, porque na época em que a fábrica pertencia ao governo mudava sempre de diretoria. Então a diretoria que entrava não sabia ou não procurava saber por que existia aquele débito tão alto. Então o sujeito chegava, via a cooperativa devendo à fábrica uma importância muito alta, não queria fazer mais nada para a cooperativa. A cooperativa era o fim do mundo para eles."

A versão oficial da fábrica sobre a cooperativa é de crítica e desconfiança,[26] embora tenham-se passado os anos e nada tenha saído da ameaça dos papéis, confirmando apenas as estreitas ligações da cooperativa com a própria história da fábrica.

Os funcionários [27] mais envolvidos com a cooperativa, por outro lado, viam na ligação com a fábrica os problemas para o seu desenvolvimento.

26. Relatório Interno, 27-1-1969, pp. 5-6.

27. Estou usando o termo "funcionário" quando me refiro à administração da cooperativa para retratar o tipo de empregado da FNM que acabava assumindo estas atividades. As pessoas que trabalhavam para a cooperativa (desde a diretoria eleita até os funcionários subalternos) eram, em geral, funcionários da fábrica com alguma prática administrativa, o que excluía destes cargos a maioria dos operários ligados à produção, que constituíam, todavia, a grande massa dos cooperados.

"O que a diretoria não queria era passado para a cooperativa. O presidente da fábrica, era só dizer qualquer coisinha e todo o mundo dizia amém, então tirava o que a fábrica não queria, agropecuária, verdura, essa coisa toda e botava para a cooperativa. Então a cooperativa cresceu, mas cresceu desordenadamente." (Funcionário envolvido na gerência da cooperativa)

Este funcionário da fábrica indica as fronteiras que se estabeleceram nesse convívio fábrica-cooperativa, ao longo dos anos. Os que tiveram que gerir a cooperativa constatavam que lhes tinham sido impingidas as unidades problemáticas da fábrica, e assim se viam na contingência de explicar os constantes déficits da cooperativa. Por um lado, eram postos sob suspeição por parte da empresa em função dos déficits e da "má administração", por outro lado, eram alvo da crítica dos trabalhadores pelo fato de terem que aumentar o preço das mercadorias com o objetivo de fazer crescer o capital de giro. É significativo, neste sentido, que todos os entrevistados com participação mais efetiva em diretorias da cooperativa tenham feito sempre questão de demonstrar seu empenho e lisura no trato do dinheiro dos associados.

É importante ressaltar que, mesmo com as diretorias da cooperativa sendo eleitas pelos votos dos seus associados, ressalvando-se assim a autonomia estabelecida nos estatutos, a fábrica teria desempenhado papel decisivo na manutenção da cooperativa. O fato de as despesas dos cooperados continuarem sendo descontadas em folha do seu salário mensal, por exemplo, caracteriza uma das várias ambigüidades desse relacionamento, pois, nesse caso, a diretoria da cooperativa tinha que, necessariamente, contar com a fábrica para reaver o capital investido para novas compras de mercadoria.

Um ex-assessor da fábrica se queixa da quantidade de operários que se dirigiam a ele para reclamar da cooperativa, o que, por si só, demonstra a visão que tinham os associados acerca do envolvimento da fábrica; entretanto, ele tenta ao mesmo tempo livrar a fábrica do envolvimento e responsabilidade sem se comprometer com as acusações que pairavam sobre as pessoas diretamente responsáveis pela cooperativa.

"— A cooperativa então foi um...
— Foi um fracasso.
— Algum momento chegou a funcionar direito?
— Não, sempre capengou. Era chamada de ladrona... 'Tá roubando demais...', não sei mais o que... todo mundo ia lá me encher a cabeça. 'Eu não tenho nada com a cooperativa, é uma sociedade autônoma.'
— Mas a fábrica tinha alguma influência, não tinha?
— A fábrica tinha influência, mas quanto ao que fosse de funcionário, não. A fábrica não tem nada com isso, eu dizia. 'Vocês resolvam que o problema é de vocês'." (Ex-assessor da fábrica)

A suspeição que se teria construído em torno da honestidade dos negócios da cooperativa era partilhada também pelos operários que a ela se filiavam e compravam seus produtos. Na verdade, a suspeição entre os trabalhadores se dava em função do pouco entendimento dos mecanismos de funcionamento impostos à cooperativa. O operário citado abaixo, por exemplo, admite sua pouca compreensão do que estava em jogo, o que não impede que a pouca compreensão logo se transforme em suspeição.

"Me parece que essas cooperativas que andaram por aqui não eram muito legais. Sei lá, essa é a impressão que eu tenho. Porque se você compra por dez, você vai vender por quinze, a situação não pode quebrar nunca. Se era uma coisa que era descontada pela fábrica, então o operário ia lá na cooperativa comprar, aquele desconto já vinha pela fábrica, então não podia falir esse troço. Por isso que eu não gostava." (Operário)

Outro operário descreve um episódio em que se envolveu com a cooperativa, no qual fica patente a falta de controle dos trabalhadores sobre a organização. Para esse trabalhador não havia ambigüidade: "a cooperativa era da fábrica mesmo", os descontos em folha eram uma forma de aprisionar o trabalhador, enquanto consumidor, ao armazém da cooperativa e o fato de ter trabalhadores entre os administradores é uma espécie de engodo, pois "os outros é que mandam". Suas formulações são significativas porque entre elas se expressa uma outra noção, que será tratada posteriormente: a de que a associação sobre a qual os trabalhadores realmente têm controle é o sindicato.

"— Eu, uma vez, comprei um negócio lá, eu não tenho lembrança do que foi, me descontaram três vezes. Aí no primeiro pagamento veio desconto, vinha aquele vale, aí eu guardei. Foi no segundo pagamento, veio outro e eu guardei. Aí no outro pagamento veio outro e eu fui lá. Cheguei lá, escuta: 'eu comprei uma peça assim, quanto custa?'. Disseram: 'custa tanto'. 'Como é que vocês me cobraram três vezes?' Quer dizer que a cooperativa era aquele negócio. (...)
— Ficava preso, ficava pagando?

— Ficava. Porque no pagamento, eles metiam o pau naquilo, descontavam tudo, o cara ficava sem dinheiro e tinha que comprar novamente. Aí não saía mais. (...) Quer dizer que eles pegavam o operário pelo pé assim. Eu conheci pessoas que foram mandadas embora, que deviam tanto, que quando descontou a cooperativa, eles saíram sem um tostão no bolso.

— Mas não eram os trabalhadores que dirigiam a cooperativa?

— Não, a cooperativa era da fábrica mesmo. E negócio de cooperativa do trabalhador era conversa. Trabalhador que tinha mesmo era do sindicato." [28] (Operário)

Um ex-presidente da cooperativa explica os dois pontos referidos anteriormente, dos preços altos e do desconto em folha, procurando mostrar as dificuldades para se agradar aos trabalhadores.

"A cooperativa deveria vender em proporção ao capital realizado do cooperado e na realidade ela não vivia com o capital do cooperado. O capital era do fornecedor, portanto ela não podia ficar correndo atrás de preço. Era problema de crédito. Quem compra caro, vende caro."

Com relação ao desconto em folha afirma que realmente os cooperados compravam e ficavam devendo à cooperativa que, no final do mês, ao descontar o débito na folha de pagamentos, deixava os trabalhadores praticamente sem nada. E então a fábrica passou a achar que "a cooperativa estava criando problemas para seus empregados", e determinou um desconto máximo de 30% do valor do salário para desconto. O fornecimento passou a ser na mesma proporção.

Prosseguindo seu relato, este ex-presidente demonstra a falta de saída tanto do operário-cooperado, cujo salário não cobre a despesa, quanto da direção da cooperativa, que tem que deixar de atender às

28. O caráter ambíguo da forma cooperativista tem feito recorrentemente que ela seja objetivada ora por parte das classes dominantes como instrumento de controle sobre os trabalhadores, ora pelos próprios trabalhadores, seus aliados e suas lideranças, como forma de superar sua fragilidade, tornar-se instrumento de resistência à dominação e mesmo de transformação social. José Roberto Novaes desenvolve, neste sentido, uma reflexão interessante sobre este caráter do cooperativismo (ver Novaes, 1983). O caso da FNM pode ser, sob este aspecto, contraposto aos casos da Cooperativa de Consumo da COSIPA (SP), analisado por Araújo (1984, p. 87), e ao da cooperativa criada pelos trabalhadores da Mina de Morro Velho (MG), analisado por Grossi, 1981, pp. 73-5.

necessidades dos sócios para tentar fazer funcionar uma empresa inviável que é uma cooperativa sem capital de giro.[29]

"Então o sujeito comprava na cooperativa, chegava na hora de descontar, não podia descontar porque faltava serviço na fábrica, a cooperativa mandava descontar e não tinha cobertura, e começava a aumentar cada vez mais o débito do operário. E aí o que eles faziam? Reclamavam da cooperativa. Mas eles não tinham razão nenhuma de reclamar. O cooperado ficava revoltado com a cooperativa, porque a cooperativa estava metendo a mão no bolso dele. A mulher do cooperado, quando ele chegava em casa sem dinheiro, ele dizia: a cooperativa descontou tudo. A cooperativa realmente descontava para ter crédito e poder comprar outra vez." (Ex-presidente da cooperativa)

O ex-presidente da cooperativa via os problemas principalmente entre os operários. Não questionava a realidade salarial, embora haja menção ao fato de o operário precisar de "serviço" (extra) para poder completar o salário e só assim se aproximar do montante devido. Mesmo trabalhando para o possível bem-estar dos operários, a visão desse administrador funcionava segundo a lógica do patrão, da fábrica, ao mesmo tempo que reclamava da desatenção da fábrica com a iniciativa que resultou na cooperativa. Estava claro para os próprios diretores da cooperativa que quem comandava era a fábrica e que os recursos, no fim, acabavam vindo da fábrica. A subordinação da diretoria da cooperativa à diretoria da fábrica indicava aos operários que aquilo não lhes podia ser benéfico. As únicas tentativas de interferência na gestão da cooperativa por parte dos trabalhadores teriam ocorrido no período de efervescência política dentro da fábrica (nos anos 60), quando dirigentes do sindicato também questionaram a gestão da direção da cooperativa. Neste episódio, aparece novamente a subordinação com relação à fábrica, pois mesmo com a força da organização dos trabalhadores naquela conjuntura a diretoria da cooperativa procurava uma aliança com a administração da empresa. É o que conta este ex-presidente, na época extremamente pressionado pelos delegados do sindicato, que o acusavam de corrupto e subserviente, tendo sua saída decidida após uma assembléia que teria sido muito concorrida, no final de 1963. No seu relato, ele confirma a

29. Sobre as dificuldades de viabilização de uma associação cooperativa como uma pequena empresa que tem ao mesmo tempo que vender a preços baixos para atender sua clientela menos favorecida, criar capital de giro para adquirir mercadorias e saldar dívidas, ver a reflexão de Neide Esterci sobre uma cooperativa de pequenos produtores rurais. Esterci, 1985, pp. 247 ss.

pressão que teria sofrido por parte dos delegados sindicais e se refere a uma aliança que teria procurado manter com a fábrica.

> "A diretoria do Sindicato dos Metalúrgicos, representada por seus delegados, eles representavam os empregados da fábrica e eu a cooperativa. Então eles colocavam sempre dúvidas, que existiam coisas erradas na cooperativa. Então o conselho fiscal me pediu para que eu convocasse uma assembléia para prestar esclarecimentos aos cooperados. (...) Eu fiz, convoquei a assembléia e eles não ficaram satisfeitos com o resultado da assembléia. Então eu convoquei uma outra assembléia. Nessa assembléia, parece que foi uma turma de cooperados já dispostos a tumultuar a assembléia. Eu convidei um representante da fábrica para a assembléia. Eu gostava que a fábrica estivesse sempre a par de tudo da cooperativa, embora ela não mandasse nada na cooperativa, mas eu precisava da ajuda da fábrica. (...) Na assembléia eles queriam criar uma junta governativa com poderes administrativos supremos." (Ex-presidente da cooperativa)

Influenciado pela campanha que na época se fazia contra a ação sindical e ancorado nas garantias que a fábrica dava para o funcionamento da cooperativa, este diretor procura localizar os males de sua gestão na interferência dos delegados sindicais. O principal líder sindical da época, no entanto, recoloca a questão do ponto de vista dos trabalhadores. Segundo ele, houve interferência na cooperativa, embora no início da atuação sindical dentro da fábrica isso não fosse meta da delegação sindical. A cooperativa "era um instrumento da fábrica", mas com o tempo, e "como tinha companheiro que se utilizava da cooperativa, a gente passou a interferir efetivamente". Os delegados sindicais passaram então a discutir os problemas da cooperativa, problemas de preço e de atendimento. "Tinha aqueles companheiros mais modestos que reclamavam que não eram bem atendidos e a gente ia lá e botava o bedelho lá."

A cooperativa se ligava aos problemas da fábrica nas diversas conjunturas pelas quais passou. Primeiro como projeto para suprir a falta de um comércio na cidade que se construía, além de ficar com o pesado ônus de iniciativas dispendiosas e malsucedidas, como aviário, pocilga etc. Depois, na conjuntura de uma atuação mais fiscalizadora por parte dos trabalhadores, através do Sindicato dos Metalúrgicos, quando assume uma aliança com a fábrica para enfrentar a pressão dos delegados sindicais, o que aparentemente retrata sua posição no contexto das relações que se estabeleceram entre trabalhadores e empresa ao longo desses anos.

A cooperativa se insere, portanto, na estratégia da fábrica para controlar seus operários. Se inicialmente seu objetivo foi criá-la no sentido de suprir a falta de abastecimento de alimentos nas vilas operárias e torná-la parte das "vantagens" oferecidas aos trabalhadores que moravam em suas casas, com as dificuldades econômicas da cooperativa, oriundas da forma como a própria fábrica a planejou, esta passa a tentar se isentar de responsabilidades com relação à cooperativa, alegando não querer se meter numa entidade autônoma e gerida por seus funcionários. Na verdade, jogou nos ombros dos seus funcionários o ônus de uma atividade que rapidamente se transformou em algo extremamente impopular diante da maioria de operários, embora continuasse mantendo seu vínculo através do desconto em folha realizado mensalmente para os sócios que compravam gêneros alimentícios. No relato dos trabalhadores, no entanto, a cooperativa estava associada à fábrica e seu fracasso não era assumido como algo que lhes dissesse respeito.

CAPÍTULO 8

SERÃO — A EXTENSÃO DA JORNADA DE TRABALHO

Ao longo da década de 50, com a opção da FNM pela indústria automobilística, consolida-se um padrão de dominação que oferecia pouco espaço para qualquer reivindicação por parte dos operários. Com relação à questão salarial, por exemplo, há poucas referências nos depoimentos dos trabalhadores, a não ser uma ou outra menção ao fato de os salários serem baixos. Parecia que o operário da FNM, a maioria com pouca experiência no trabalho industrial, sucumbia diante dos "benefícios" complementares ao salário que eram oferecidos pela empresa, deixando para segundo plano a questão salarial, situação que só se alterou com a interferência do sindicato, já no início dos anos 60. Os "benefícios" da condução, moradia, hospital, assistência social, etc., aparecem como integrados aos salários, o que dispensaria uma reclamação mais específica sobre a remuneração. Situação semelhante foi percebida por Maria Cecília Minayo em relação à Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) e sua atual política de "benefícios". A autora então mostra como o usufruir desses "benefícios" concebidos como concessões inibe a capacidade reivindicativa dos trabalhadores, principalmente em função da comparação com outras situações de emprego na região da CVRD. "A política de benefícios tem o sentido de mostrá-los como uma 'benesse' e não como direitos, e assim conseguir um operário, além de competente e produtivo, agradecido, reconhecendo em qualquer insubordinação um ato de ingratidão."[30]

Um aspecto das relações de trabalho estabelecidas pela fábrica com os operários confirma a baixa remuneração pelos serviços prestados à FNM; refiro-me à incorporação do serão (ou hora extra) à jornada normal dos trabalhadores. O serão significava a extensão da jornada de trabalho, noite a dentro, pelo pagamento de complementações que faziam crescer os salários. O serão adquiria para o trabalhador da FNM o significado de uma vida um pouco melhor, além do quê, sua aceitação melhorava o relacionamento com as chefias e auxiliava a produção do próprio setor. O serão ficava incorporado à jornada de trabalho por necessidade e obrigação. Na verdade, a partir do relato dos trabalhadores pode-se perceber que o serão, às vezes, era visto negativamente e, outras vezes, era vivido positivamente. No primeiro caso, referem-se ao cansaço pelo trabalho prolongado, o roubo das horas com a família, o trabalho como imposição ou obrigação. No segundo caso, os operários falam do fazer serão "por gosto", como oportunidade, para aumentar o salário, e também como orgulho pela produtividade da fábrica.

30. Minayo, *op. cit.*, pp. 207-9.

A prática do serão na FNM aparece já na primeira fase, ainda no "tempo do Brigadeiro", embora se tenha intensificado no período da indústria automobilística, acoplado a uma distribuição de lucros conforme o aumento da produtividade. Na primeira fase, segundo os operários, o serão se realizava graças a um apelo do "Brigadeiro" à "boa vontade" e ao "espírito patriótico" dos trabalhadores, já que não havia pagamento por essas horas extras trabalhadas. Com a indústria automobilística, no entanto, a fábrica passou a funcionar vinte e quatro horas por dia e precisava de trabalhadores dispostos a enfrentar um esticamento da jornada normal de trabalho. A compensação seria a divisão dos lucros da empresa.

A intensificação do ritmo de trabalho e a institucionalização do serão eram muitas vezes encaradas pelos trabalhadores de forma negativa, embora não houvesse espaço político para manifestar esse descontentamento. Quando entrevistados, os operários negavam que tivessem a obrigação de fazer serão, embora todos participassem, alegando a necessidade de "mais uns trocados". A obrigação de cumprir esse horário extra se confirma quando alguns falam sobre a dificuldade de se recusar um serão.

> "A gente, às vezes, virava a noite e o dia também. Trabalhava domingo, sábado, tudo, pegava direto. E não podia recusar. Se a gente recusasse era chamado a atenção." (Operário)

Outro operário reclama da "obrigação" no serão e chega a revoltar-se ao descrever os prejuízos que teve, devido às condições de trabalho na fábrica. Revela também uma prática comum entre os operários do turno da noite que trabalhavam sob os efeitos do ar condicionado: o uso de bebidas alcoólicas, que recebia o nome de "cachaçal".

"— Rapaz, aquele sacrifício de chegar na minha casa nove, nove e pouco da noite... viradas, eu não agüentava virar, com o tempo que está agora, com frio, naquele subsolo, eu enrolado, peguei até o apelido de carola. Minha família era cristã e eu não podia ir à missa sábado e domingo. A gente ficava naquilo... serão, serão, serão (...) Aqui na Fenemê, fui carola, agüentei cachaçal no subsolo.

— O que é isso?

— Cachaçal é você fazer um pernoite ali, na antiga FNM, a cachaça rolava. Chama cachaçal. Cachaceiro é o cara que bebe. Para formar um cachaçal, nós botamos dez garrafas de cana aqui, eu e você como cachaceiro, junta outro ali, então é um cachaçal." (Operário)

Em um outro depoimento, um mestre lembra quando foi pressionado para fazer serão e achou melhor recusar. Na verdade, teria havido uma pressão sobre os chefes para que estes dessem o exemplo estendendo suas jornadas de trabalho e, dessa forma, pressionassem seus subordinados. Se ele resistira no início, acaba no entanto reconhecendo que chegava a trabalhar aos domingos. O serão servia, portanto, para reforçar os laços da hierarquia existente no processo de trabalho, e fazia parte dos mecanismos de reação coletiva — a ação sindical só começa a ser efetiva no início da década de 60.

"— O pessoal naquela época fazia muito serão?

— Ah! Fazia. O coronel Futuro um dia chegou para mim e disse: 'todo mundo aqui faz serão, só você que não faz'. Respondi: eu não faço porque eu acho que não tem necessidade. O dia que houver necessidade de fazer serão eu faço. Tinha muita gente lá que fazia o serão para o salário. Tinha um grupo que trabalhava, às vezes, sábado e, às vezes, domingo. E tinha, além disso, o turno da noite. (...)

— No período do serão, o senhor não estava lá?

— Estava. Tinha dias que eu dormia até na fábrica. E, quando havia necessidade de serão, quando não tinha gente de confiança lá para fazer, eu ficava lá. E dia de domingo eu trabalhei." (Mestre)

Esta prática generalizada do serão também servia como argumento para a busca de uma moradia nas vilas operárias da fábrica.

"Preferiam ficar perto, mesmo não gostando, porque sabiam que, se morassem perto da fábrica, descansariam muito mais." (Funcionário)

Percebe-se que os trabalhadores procuravam se adaptar, mesmo a contragosto, à dureza da longa jornada de trabalho a que eram submetidos. Morar nas casas da fábrica se transformava numa estratégia para enfrentar essas exigências, poupando-se um pouco do

desgaste físico, que não se podia repor morando longe da fábrica. Em contrapartida, estes operários ficavam mais vulneráveis ao serão, na medida em que recebiam solicitações freqüentes, exatamente por terem suas casas próximas, para estenderem suas jornadas de trabalho.

Se, às vezes, o serão era visto de forma negativa pelos trabalhadores, em boa parte dos relatos esta prática aparece como algo positivo.

"Era uma época que a gente trabalhava por gosto. Durante muitos anos a gente trabalhava durante o dia e fazia serão até dez horas da noite." (Operário)

Também o serão teria servido para suprir necessidades financeiras dos operários, complementando os salários e auxiliando nos gastos extras.

"— O senhor participava do serão?

— Como participei! Quando eu me casei, o salário não dava, então eu pegava muito serão. Pegava das cinco da tarde até às duas da manhã. Eu não era obrigado a fazer serão, mas como o negócio estava ruim para mim, eu fazia. (...) Muita gente fazia serão naquele tempo. Na minha seção trabalhavam cento e cinqüenta homens. Desses, uns trinta, quarenta faziam serão. No meu horário. Mas das cinco da tarde às dez da noite muita gente fazia serão também. O serão das dezessete às vinte e duas aumentava o salário em 20%. Das duas às seis da manhã, pegava 40%. Era pouco." (Operário)

Os operários reconheciam que o serão representava trabalho dobrado, mas não encontravam outra saída senão apelar para ele como forma de conseguir uma remuneração que lhes permitisse ter uma vida melhor.

"Eu sempre aproveitei muito as oportunidades de ganhar mais no trabalho. Então eu trabalhava desde as sete da manhã, acabava o expediente cinco da tarde e fazia hora extra até dez da noite. Quer dizer, aquilo era uma rotina mesmo." (Operário)

O argumento deste operário também se justifica pela necessidade.

"Família grande, queria construir minha casinha aqui, então eu aproveitava tudo que tinha para sobrar o dinheiro para a manutenção

dos filhos na escola, despesas com eles crescendo, então tinha que dar tudo o que tinha." [31]

Segundo os operários, neste período da FNM, às vezes havia até uma certa disputa para fazer serão. "O cara queria fazer, não tinha vaga para ele, ele ficava com raiva, ficava xingando e brigando com o encarregado." E tinha época que "eles davam o serão e o cara não queria fazer". "Tem tempo que o cara está precisando muito de dinheiro, ele precisava muito fazer serão, e tem tempo que ele fica mais folgado." Deve-se notar que a necessidade de serão do operário não corresponde necessariamente à necessidade de serão por parte da fábrica.

Outra visão positiva do serão referia-se às compensações oferecidas pela fábrica para os que ficavam além do tempo normal de trabalho. Isto era visto por alguns operários como um "benefício" e como uma demonstração de atenção para com os trabalhadores.

> "Desde a hora que precisava do seu serviço você tinha condução. Por exemplo, num domingo, o cara chegava: 'eu preciso de catorze peças dessas para segunda-feira. Eu preciso de uma hora de serão de vocês, sem hora de terminar. Só pára na hora que aprontar as peças. Mas o carro está aí fora esperando, o lanche vem aqui para vocês, vocês não vão pagar nada'. Então a hora que nós saímos do serão, terminou meia-noite e pouco, o motorista estava lá aguardando a gente para trazer em casa. E outra coisa, tinha ordem de deixar na porta de casa." (Operário)

No período do auge da indústria automobilística na FNM, em pleno governo Kubitschek, o instituto do serão foi largamente utilizado e, junto com isso, o incentivo ao aumento da produtividade, pois a empresa passou a pagar aos operários uma participação nos lucros que obtinha com o aumento das vendas dos caminhões. Foi um período de euforia, segundo os operários, e ficou marcado em suas memórias como a melhor fase da fábrica. O diretor industrial da época estabeleceu que cada seção teria em sua entrada um "bolo" (o desenho de um bolo) com as marcas da produtividade atingidas pela seção. Assim, o operário via diariamente o "seu bolo" crescer ou diminuir conforme o seu desempenho e de seus companheiros de trabalho.

> "Nessa época do Juscelino chegou a trezentos caminhões por mês. Não tinha grandes recursos, mas se produzia muito ali. Fora as peças de reposição que nós fazíamos. Montado saía trezentos. Inclusive teve um mês de maio que o diretor fez uma campanha dos trezentos e aí saiu trezentos e cinqüenta. Tivemos participação nos lucros. (...) Ali era o seguinte: na seção existia, como se pode dizer, um bolo, o desenho de um bolo ali, a figura então dizia assim: 'Faça o bolo crescer para que sua fatia seja maior'. Quer dizer que o pessoal tinha incentivo. Trabalhava e quanto mais produzia a participação nos lucros seria maior. Tinha uma gratificação nos pavilhões para que se produzisse mais." (Operário)

Esta tática da diretoria da fábrica produzia uma certa confusão entre os interesses da empresa e os interesses dos operários, pois estes, atendendo ao apelo da produtividade e da gratificação, aumentaram sensivelmente a produção, que era o objetivo primordial da fábrica.

Num processo de comparação entre a situação do presente e a situação da fábrica no período de seu auge, o operário que cito a seguir constata *a posteriori* os estímulos concedidos aos trabalhadores e estabelece uma relação entre o seu esforço e a "grandeza" e "respeitabilidade" da fábrica.

> "Quanto mais eu trabalhava, eu ganhava, então era um estímulo que o sujeito tinha de trabalhar muito era esse. Ela (a fábrica) dava uma participação de lucro em maio e outra em dezembro. Então, eu por exemplo, fazia serão, eu costumava fazer serão assim: eu fazia de segunda a quinta até às dez. Às sextas, às vezes, eu fazia o dobro, até sábado de manhã e, às vezes, de acordo com as necessidades do trabalho, até sábado às quatro horas. Eu tenho saudade daquele tempo em que a fábrica era uma das melhores firmas. Era primeiro a Petrobrás e segundo a Fábrica Nacional de Motores. O pessoal da fábrica tem um conceito tão grande, que uma vez eu fui comprar um aparelho elétrico num Ponto Frio, aí o vendedor pediu minha carteira, virou para mim e disse assim: 'Senhor M. a loja é sua, o senhor pode tirar o que o senhor quiser'." (Operário)

A chamada "distribuição dos lucros" criou um clima entre os trabalhadores de que se poderia melhorar consideravelmente suas remunerações à custa de mais trabalho e de um controle maior do processo de trabalho, passando eles mesmos a vigiar uns aos outros

31. Na CVRD, como diz Minayo, o prolongamento das jornadas de trabalho não significou que a empresa passava a adotar como norma a jornada além dos limites legais. "Haverá sempre a retribuição estipulada por lei para as horas extras, e a aceitação de operar além dos limites de oito horas freqüentemente coincide com interesses imediatos dos trabalhadores." *Idem*, p. 109.

para que tudo andasse direito e a produtividade aumentasse para o bem de todos. Essa estratégia, no entanto, não passou despercebida pelos trabalhadores que expressaram seu descontentamento através de exemplos pessoais ou coletivos.

> "A única coisa de orgulho que aparecia lá era o senhor ter um feriado, um sábado, não trabalhasse, um domingo e o senhor pensava: não vou trabalhar amanhã, porque amanhã é domingo. Ele já queria trabalhar. Era tão ruim que o empregado novo chegava no pavilhão, começava a trabalhar na sua máquina e, como todo empregado novo, meio malandro ainda, ele começava no serão. Aí o empregado do lado que era mais antigo dizia: fulano, vamos trabalhar, meu filho, vamos trabalhar porque o bolo vai aumentar para nós." (Operário)

Para concluir, deve-se dizer que o serão se constituiu num instrumento eficaz utilizado pela fábrica, para aumentar a produtividade no trabalho, e representava mais um componente do modelo de dominação implantado na FNM, com o intuito de subordinar os operários à lógica de uma empresa capitalista.

CAPÍTULO 9

RECRUTAMENTO DE TRABALHADORES: A INFLUÊNCIA DOS LAÇOS DE CONHECIMENTO E PARENTESCO

A opção da FNM pela indústria automobilística trouxe à tona o problema da falta de trabalhadores preparados para aquele tipo de produção. Desde a época dos motores de avião, estas dificuldades marcaram a execução do projeto industrial da FNM. A questão da formação de operários continuou sendo uma preocupação sistemática, e o próprio Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), responsável pelo planejamento da indústria automobilística no Brasil, a partir da segunda metade dos anos 50, considerava a formação técnica do trabalhador uma questão crucial para o sucesso deste planejamento.

Para a FNM, além do problema da formação técnica, existia a competição com a indústria paulista que atraía, com mais oportunidades e melhores salários, os operários mais preparados. Por esse motivo decidiu-se investir nos trabalhadores que pudessem, mediante cursos ministrados na própria fábrica ou no SENAI, ocupar as funções necessárias. Nesse sentido, "o pessoal das escolas técnicas", jovens trabalhadores trazidos, pelo "Brigadeiro", das capitais de estados nordestinos, foi um ponto de partida que marcou a composição da força de trabalho na FNM. Na década de 50, com a indústria automobilística, estes operários exerceram um papel decisivo servindo de mestres para os que se incorporavam à produção.

Desde o início da fábrica havia um incentivo para que seus trabalhadores indicassem novas contratações. Essa estratégia funcionou até a mudança para a Alfa Romeo, quando passou a ser adotada uma nova política de recrutamento. Até então, a fábrica associava ao controle que já exercia sobre os operários através da moradia um comprometimento do operário já estabelecido, com o desempenho funcional do seu indicado. Aumentava assim a segurança da empresa com relação à sua força de trabalho e passava, em grande parte, a

responsabilidade das novas contratações para os ombros dos próprios trabalhadores.

A fábrica estimulava a idéia de ser uma "grande família" e, por essa razão, os laços de conhecimento no recrutamento dos trabalhadores eram vistos naturalmente como forma de manter tal concepção. A confiança "familiar", que norteava as relações da fábrica com os antigos operários, devia também ser levada em conta na escolha dos novos operários. Na verdade a fábrica adotava o idioma do parentesco para exercer de forma mais eficaz sua dominação, inibir os conflitos, etc.

Referindo-se às fábricas de Sobrado e Mundo Novo, duas comunidades da Zona da Mata Mineira, em seu livro *Crise do Brasil Arcaico*, Juarez R. Brandão Lopes também reconhece naquelas empresas a utilização das relações pessoais como mecanismo de recrutamento da força de trabalho. Segundo ele, "a maneira comum de obter-se lugar nas fábricas é através de relações pessoais — com diretores, mestres e contramestres — ou apelando para o sentimento de caridade face às dificuldades especiais da própria condição". Inquiridos sobre como conseguiram emprego nas fábricas para si ou para seus filhos, as respostas de muitos entrevistados revelam relações pessoais com quem estava em posição de os colocar nos estabelecimento industriais.[32]

As relações de parentesco também eram acionadas para o recrutamento na FNM. "A indicação de um parente era primordial", confirma um operário lembrando do seu próprio recrutamento.

> "Ali tinha um grupo que levou a família dele toda. Era pai, filho. Mandava buscar. Tinha pessoas que trabalhavam no escritório, sabia quando tinha vaga, então indicava logo ali. Todo mundo no princípio era camarada, um se dava com o outro, se dava com o chefe do serviço pessoal. Então a pessoa estava precisando, chegava no departamento pessoal... Tinha gente lá que era família inteira. Então o pessoal dos Nazaré tinha a família toda: primo, irmão..." (Operário)

Não só a FNM incentivava esse tipo de incorporação, através do conhecimento e do parentesco, como também os próprios trabalhadores se encarregavam de traçar uma estratégia própria de trazer

32. Brandão Lopes, 1967, p. 48. Sobre essa questão, ver também Alvim, 1981.

seus familiares e amigos, ou mesmo conterrâneos, para trabalhar na fábrica. Aqui deve-se raciocinar em termos não só da dominação que se exercia através desse estilo de recrutamento, mas também do modo como os trabalhadores interpretaram esse estilo, no sentido de reforçar sua estratégia de manutenção do emprego e sobrevivência e de estabelecer, em contrapartida à fábrica, sua própria rede de confiança, composta por esses mesmos trabalhadores recrutados.

No caso da Companhia de Tecidos Paulista (PE), estudado por Leite Lopes (1979 e 1986) e Alvim (1985), o estímulo a um "recrutamento" de trabalhadores "adicionais" ou em "reposição" de outros, gerido pela própria família operária, "vem, paradoxalmente, aumentar o campo de autonomia das famílias da vila operária pela via de seu poder de cooptação relativamente ao seu grupo social de origem, e, através dessa forma de recrutamento, aumentar o número de companheiros de trabalho e moradia possuindo vínculos de confiança mútua que independem e preexistem à cooperação fabril entre estranhos, interposta pela companhia". Se por um lado essa confiança da companhia no papel "estabilizador" da família, cuja natureza social faria dela uma auxiliar espontânea e gratuita, indispensável à fábrica do ponto de vista da reprodução física da força de trabalho e principalmente de sua reprodução moral, tinha, certamente, sua razão de ser, por outro lado, ao fazer subordinar todo trabalhador solteiro a uma família da vila operária, evitando assim a diferenciação entre um contingente operário celibatário, de emprego instável e alojado à parte, e o contingente residindo na vila operária, a companhia permitiu, sem se dar conta disso, um fortalecimento na esfera de autonomia da família operária que atenua o controle da administração sobre a vida dos operários".[33]

Uma estratégia organizada de trazer parentes e amigos para a FNM parecia uma característica do chamado "pessoal das escolas técnicas" que com o tempo foi ocupando posições importantes no processo de produção. Estes também, na sua maioria, casaram-se e ocuparam casas nas vilas operárias ou mesmo moravam no acampamento dos solteiros, dentro da fábrica.

> "— Em 64, quando o senhor veio, foi direto para lá?
> — Sim, porque meu irmão já estava na fábrica. Eu vim como cabra-cega. Então eu aportei lá e fiquei esperando uma vaga. Clóvis (um

33. Leite Lopes, 1979, p. 70.

dos primeiros a vir do Nordeste, ainda no tempo do Brigadeiro Guedes Muniz) foi quem naquela época acionava. Ele, o Maciel e mais uns outros que já trabalhavam lá há mais tempo e que já eram mais influentes. Já eram mestres, contramestres, ou qualquer coisa. (...) Então eu esperei... pouco tempo, porque foi justamente quando houve a virada de diretoria e era preciso botar mais uma meia dúzia de pessoas, e eu fui." (Operário)

Mestre C., um dos líderes desse grupo, conta do seu poder de recrutamento:

"— Pessoal conhecido de vocês veio para cá?

— Veio bastante. Trouxemos bastante. Trouxemos fundidor, trouxemos muita gente... Inclusive (...), essa turma, veio nessa época. A gente escrevia para lá e a turma vinha. Eu, quando estive lá em 56, no Piauí, eu mesmo, falei com uma turma lá... 'vocês podem ir que nós temos vaga'. Eles vieram. Mas o pessoal naquela época, principalmente na época do Túlio, o pessoal era do Piauí e do Maranhão, chegava aí, ele tinha muita confiança na turma. Chegava, a turma tinha emprego...

— Por que tinha essa confiança no pessoal das escolas?

— Porque era um pessoal, na época, muito responsável. Ainda é. E muito trabalhador. E o pessoal aqui do Rio... a turma ainda tem aquele negócio de samba, falta dia de trabalho e fica difícil aqui no Rio uma indústria se estabilizar por isso. O empregado do Rio falta muito ao trabalho. São inteligentes, mas quando a produção está para..." (Mestre)

Percebe-se neste depoimento que ao mesmo tempo que satisfazia as necessidades da empresa, controlava, com uma lógica diferente, a chegada dos trabalhadores vindos do Nordeste. A formação da identidade deste grupo inclui até comparações com trabalhadores recrutados de outro modo e vindos de outros lugares, competidores no mercado de trabalho.

A linha de recrutamento via amizade e parentesco foi incentivada pela fábrica para todos os trabalhadores, embora houvesse uma maior boa vontade para com as escolhas feitas pelo "pessoal das escolas técnicas"; no entanto, esta forma de recrutamento apareceu também nos relatos de trabalhadores que vieram de outras regiões e com outro tipo de qualificação.

"Quando eu vim da roça para aqui, eu vim chamado por parente. Eu já arrumei emprego para o meu irmão, para o meu cunhado, para o meu sobrinho. Então ali eu fui encaixando o pessoal meu." (Operário)

No caso da indústria têxtil de Paulista, como no caso da FNM, a "fábrica com vila operária, ao deter o controle não só das condições de trabalho de seus operários como também o controle direto de suas condições de reprodução, procura inculcar em seus trabalhadores uma ideologia do trabalho, uma moral do trabalho como um modo de vida que é reforçado e legitimado através da família".[34]

"Em geral, a fábrica é quase considerada uma família. Porque sempre trabalhava uma pessoa e mais alguém da família, entendeu? Vamos dizer assim: você trabalhava lá, então você tinha condição de arrumar para um irmão, um primo. Então, sempre a gente dizia lá: mãe-fábrica. Porque era considerado uma família dentro da fábrica." (Operário)

A ênfase na imagem da fábrica como uma "família", estimulada pelos diretores no relacionamento com os operários, remetia a questão da confiança familiar para o nível mais amplo do recrutamento. Assim como a fábrica estimulava esta "confiança" também cobrava do operário que indicava o ônus no caso do desempenho de seu indicado ser ruim. Quem indicava se responsabilizava, sob pena de se ver prejudicado na própria ficha de trabalho. Os trabalhadores viam-se assim enredados nos interesses da fábrica e transformavam-se de certa maneira em seus defensores, mesmo nos momentos em que acreditavam estar favorecendo sua família ou seus amigos.

"— Se a pessoa indicada não ia bem no trabalho, chamavam o senhor?

— Aconteceu isso comigo. Eu coloquei meu irmão na fábrica e meu irmão começou a beber muito. Aí me chamaram e disseram: seu irmão está bebendo demais e está faltando muito à fábrica. Tive que ir lá dar uns conselhos a ele. É, não tem jeito não, no próximo corte você vai entrar." (Operário)

O controle da fábrica nesta questão, na verdade, se dava nas duas pontas do recrutamento, na medida em que inibia o novo operário acusando-o de prejudicar um companheiro, nos casos de indisciplina, e exigia do operário que indicou um cuidado e uma vigilância sobre seu "protegido".

Yonne Grossi (1981), em sua pesquisa sobre a Mina de Morro Velho (MG), percebe, na década de 30, uma estratégia por parte da

34. Alvim, 1985, p. 39.

empresa mineradora, que também utilizava o recrutamento através do conhecimento pessoal. Ela diz que "ser admitido para trabalhar na Morro Velho exigia, em geral, apresentação de quem já estivesse empregado e situado em escala ascendente na hierarquia de funções. Em certo sentido, pode-se deduzir desse comportamento empresarial uma primeira tentativa de estabelecer lealdades múltiplas, não só ao nível de mediadores como também de agraciados com o emprego. Isso porque, à medida que critérios de admissão são particularizados, forjam-se condições para a emergência de regime de facilidades e privilégios individuais, de que a empresa pode se valer para manipular seus interesses, visando dividir a classe".[35]

Essa sistemática de recrutamento, como vimos nos depoimentos dos operários, foi abandonada pela Alfa Romeo e depois pela Fiat. Os métodos da multinacional para a seleção de trabalhadores excluíam as referências pessoais e familiares. Depois de 1964, já próximo da venda para a Alfa, realizada em 1968, a FNM procurava se orientar dentro destes novos critérios e a prova disso está na verdadeira guerra que se instalou contra os operários chamados "estáveis" e no treinamento dos seus empregados.

A estratégia de recrutamento da FNM, portanto, se insere como mais um elemento que compõe o modelo de dominação construído dentro da fábrica no seu período de domínio estatal. Neste caso, trata-se de envolver os próprios trabalhadores na responsabilidade de recrutar e torná-los "cúmplices" na tarefa de controlar os "novos" na empresa.

35. Grossi, *op. cit.*, p. 56.

CAPÍTULO 10

A FORMAÇÃO DO TRABALHADOR PARA AS ATIVIDADES INDUSTRIAIS

Como já foi visto anteriormente, uma das principais tarefas propostas pelas diversas diretorias da FNM foi a preparação e a formação do trabalhador para as atividades industriais. Também foi visto que, se a distância e a localização da fábrica sempre trouxeram problemas para o recrutamento da força de trabalho, principalmente nos primeiros anos de funcionamento, as dificuldades também estiveram associadas à questão da formação profissional daqueles que eram recrutados para o trabalho. O fato de os trabalhadores terem as mais diferentes origens profissionais, por outro lado, exigiu que a FNM se preocupasse em adaptá-los às necessidades de um processo de produção que tinha características ainda bastante novas no parque industrial brasileiro. Portanto, tratava-se de preparar o trabalhador para o trabalho industrial, em uma indústria de ponta, como era a indústria automobilística, ou a indústria aeronáutica. Esse processo de investidura da profissão trouxe conseqüências importantes para a comunidade de trabalhadores que se instalou na FNM, pois muitos foram se inteirando da exploração de que eram objeto no próprio processo de aprendizado já diretamente engajados no processo de produção. Significa também que dentro dele se criaram as expectativas de ascensão dentro da fábrica e se construíram os primeiros movimentos de resistência aos métodos implantados de exploração da força de trabalho.

Na tentativa de uma breve caracterização dos diversos tipos de trabalhadores recrutados na FNM, remeto-me primeiramente ao "tempo do Brigadeiro", quando foram trazidos operários especializados da Ilha do Viana e da Light, treinados "manipuladores de máquinas" em cursos rápidos do SENAI, trabalhadores recrutados das escolas técnicas nordestinas, além do aproveitamento dos operários da construção da fábrica, a maioria acostumada ao trabalho rural, dentre eles os mais capazes foram utilizados no processo de produção industrial.

Mas por que esse tipo de recrutamento iniciado pelo "Brigadeiro"? Segundo um dos principais diretores industriais da fábrica, em entrevista a Rogério Valle, a fábrica foi forçada a isto: "os operários qualificados de São Paulo não trocariam as grandes possibilidades que lá possuíam por uma fábrica em Xerém. Recorrendo-se às escolas técnicas das redondezas, constatou-se que o pessoal preferia outras profissões, como marceneiro, e o número de mecânicos era insuficiente. Recorreu-se então ao SENAI (e escolas técnicas) do Brasil inteiro. (...) A seleção inicial era feita lá. Por acordo com o Ministério da Aeronáutica, obteve-se transporte. Fizeram alojamentos aqui para este pessoal".[36]

A fixação e o aproveitamento maciço do "pessoal das escolas técnicas" confere uma certa particularidade à força de trabalho da FNM. De fato, esse grupo de trabalhadores, muitos transformados em mestres e contramestres com o passar dos anos e com larga experiência adquirida no trabalho, desempenhou um papel também particular quando se estabeceleram as condições conjunturais para uma participação maior dos trabalhadores, através do sindicato, nas decisões relativas ao processo de trabalho, na hierarquia de postos, etc.

Os operários mais antigos, vindos das escolas técnicas, formaram um grupo com uma identidade reconhecida pelos outros trabalhadores.

> "Chegou-se a um ponto tal que os 'piauís' foram tantos, em comparação com os outros, que se formou a Associação Atlética Piauí. Não quer dizer que só tinha 'piauí' não. Tinha maranhense, cearense, que estavam enquadrados no mesmo tipo de cultura, vamos dizer assim." (Operário)

Um mestre, líder deste grupo, informa que no início as pessoas moravam no acampamento e, com o tempo, foram-se destacando dentro da fábrica e ascendendo em sua hierarquia. No seu caso pessoal o desempenho o ajudara a conseguir casa.

> "Eu morei no alojamento até 54, quando me casei. Mas a gente tinha, no caso aí, com a maioria se destacando, tendo um cargo de chefia, de operário de primeira... quer dizer, se quisesse morar nas vilas tinha prioridade." (Mestre)

36. Valle, *op. cit.*, p. 64.

Nota-se que desde o início se formava uma identidade, que a princípio se referia unicamente à origem regional, mas que com o engajamento no processo de produção se sedimentava baseando-se também em outros aspectos, como a interferência para o recrutamento de conhecidos e parentes, na ascensão do grupo a cargos mais elevados na estrutura do processo de trabalho e na organização comunitária construída nas vilas operárias.

Nas diferentes fases pelas quais passou o tratamento da questão do aprendizado profissional, penso que é possível definir com nitidez um primeiro momento, que diz respeito ao "tempo do Brigadeiro". O trabalho de formação do operário trazia embutido um projeto social — o de construir um "homem novo" para o país —, utilizando-se para isso de uma rígida estrutura militar. Com a passagem da fábrica para sociedade anônima e a definição de sua linha de formação para a indústria automobilística, delineia-se um novo momento em que a fábrica concretiza um modelo de dominação caracterizado por relações de controle sobre os trabalhadores, que ultrapassa a esfera da produção e se estende sobre a própria reprodução da força de trabalho, com a construção das vilas, escolas, clubes, etc., dentro da própria área da fábrica. Nesta fase, se consolidou um tipo de formação e de classificação dos trabalhadores, pelo que se pode depreender de relatos dos operários, mas, por outro lado, significou também um período em que os trabalhadores passaram a ter maior poder de barganha junto ao patrão, no caso, o Estado. O período em que o Sindicato dos Metalúrgicos atua fortemente dentro da FNM é também o momento em que a hierarquia do processo de trabalho é questionada, independente das reivindicações de caráter econômico. Finalmente, uma nova fase nesse processo de formação da mão-de-obra está associada à venda da fábrica à Alfa Romeo/Fiat, que introduziu outros critérios de seleção e preparação de trabalhadores para seu processo de produção.

Para a maioria dos trabalhadores o processo de formação se dava dentro da fábrica, pelo engajamento direto no processo de produção, e requeria grande esforço pessoal para vencer dificuldades de manipulação das máquinas, medo de danificá-las, esforço para acostumar-se com a interferência de um meio ambiente fabril estranho e agressivo aos sentidos. Nestas circunstâncias, a referência a "colegas" mais experientes é comum, assim como é claro o sacrifício das horas vagas e padecimento físico provocado pelos acidentes advindos da inexperiência.

"Aquilo ali é que foi uma luta. Porque eu fui semi-alfabetizado, e, por incrível que pareça, nunca tinha entrado numa oficina de fabricação. Só aquele barulho de máquina para mim já estava tudo contrário do meio que eu vivia fora. Aquela barulhada, aquele maquinário, quando eu cheguei lá, até que eu me acostumei com o barulho da máquina. Mas tudo depende da boa vontade do homem. Eu fui para uma seção onde tinha um colega que sempre procurava arranjar vaga para mim. Me puseram lá, me ensinaram a abrir rosca para parafuso, rosca interna. Eu, já logo de início, quebrei uma peça daquela e fiquei nervoso. Aí, no terceiro dia, é que chegou esse colega meu. 'Não, você não vai ficar aí não. Você vai para a minha seção.' (...) Aí eu comecei a praticar na retífica. De vez em quando eu tirava uma lasca do dedo, dali, daqui, e a gente começou a desenvolver." [37] (Operário)

Na análise que faz do processo de trabalho e da formação profissional na FNM, Valle confirma o depoimento acima ao afirmar que, na FNM, todo conhecimento profissional que possuíam os operários foi obtido na prática da própria profissão, com a ajuda de outros operários.[38]

O processo de formação implica também qualificação e profissionalização com vistas a ascender na carreira por parte dos operários na fábrica. Alguns trabalhadores começavam na "faxina" ou como "guarda" e iam passando para funções mais qualificadas, ao longo dos anos.[39]

"Eu entrei na fábrica em 54. Entrei para lá como vigia. Naquele tempo era guarda. Mas logo, dentro desse ano, eu comecei a fazer um trabalho para ser transferido para a oficina. Aí fui transferido para a oficina como ajudante de serralheiro. (...) Depois eles me passaram para primeiro oficial de serralheiro. Aí, nesse tempo como ajudante de serralheiro, o J., que era mestre de soldador, abriu um curso de solda para quem quisesse. Porque soldador ganhava mais que os outros. Esse curso durou seis meses, e a gente trabalhava durante o serão." (Operário)

37. Conforme Minayo, na Companhia Vale do Rio Doce, companhia estatal com características semelhantes às da FNM, "em geral a formação se fará dentro do processo de trabalho, uns iam ensinando os outros, com baixos custos para a empresa, pois 'aprende-se fazendo' ". Minayo, *op. cit.*, p. 105.

38. Valle, *op. cit.*, p. 72.

39. Por não se tratar de uma análise do processo de trabalho, o conteúdo das funções designadas pelos trabalhadores não está em questão, mas sim o fato de que a profissionalização implica a passagem de funções mais simples para aquelas consideradas mais complexas, e que a profissionalização implica, para o trabalhador, o direito de não ser deslocado de uma função para outra arbitrariamente.

O relato acima revela não só a trajetória pessoal do operário, comum a muitos outros operários que se esforçaram para pertencer aos quadros da FNM, como a estratégia interna da fábrica na classificação e hierarquização dos trabalhadores.

Outro operário refere-se à sua formação profissional, mostrando as várias funções que teve que desempenhar para ser reconhecido como profissionalizado, começando na "faxina", passando pela "manutenção", "serviço de controle de material", até ser submetido a um teste para pertencer à "usinagem". Mas nesse período, que corresponde ao auge da produção automobilística da fábrica, continua ele,

"a gente cobrava muito esse negócio de salário, porque a FNM, ela não tinha assim uma separação de profissão. Foi uma época que o sindicato brigou muito por causa de mão-de-obra. Foi nessa época que, justamente, se começou a criar negócio de classificação dentro da fábrica. Então classificava o operário como operador de máquina, que trabalhava na furadeira; fresador o que trabalhava na fresa. Se você fosse classificado como fresador, você não poderia trabalhar numa retífica". (Operário)

O apelo ao sindicato para resolver problemas relativos ao processo de trabalho coincide com o crescimento do sindicato nas lutas da categoria, no período pré-64. O poder de pressão do sindicato e uma certa neutralização a que ficaram submetidas nesta conjuntura as direções da fábrica propiciaram, conforme está dito acima, uma delimitação mais nítida das profissões, ou especializações, reparando a desvalorização constante a que era submetida a força de trabalho.

A atuação do sindicato dentro da FNM, questionando a hierarquia dentro do processo de trabalho, também trouxe problemas para a fábrica, mas atingiu os operários mais antigos, que já ocupavam posições de comando, fazendo com que eles reagissem a esta pressão.

"O mestre J. não batia muito comigo e eu era delegado do sindicato e geralmente as chefias não gostavam do pessoal do sindicato. (...)

Não gostava porque ele era mestre. Era chefe geral da solda. Quando faziam coisa errada, o pessoal do sindicato reclamava e quem reclamava, meu filho. (...) Ele representava o patrão, então ele... 'eu também sou sindicalizado, não sei o quê, vocês não deviam fazer assim, tem que fazer assim, assim está errado'. Não senhor, nós achamos que tem que

fazer assim. Outra coisa: quem dá ordem na casa da gente é a gente. O senhor dá ordem, mas na sua casa. A gente falava e ele não gostava." (Operário)

As contradições internas do processo de trabalho aparecem no choque de posições dos próprios trabalhadores dentro desse processo. Não bastava dizer que era sindicalizado para escapar da contradição que se colocava a partir da hierarquia estabelecida, onde alguns trabalhadores mais conscientes reconheciam os conflitos de classe e exigiam dos companheiros uma postura política mais nítida a favor da própria classe.

O aprendizado, na medida em que ocorria dentro da própria situação de trabalho, se por um lado mostrava a situação difícil dos mestres e contramestres na posição hierárquica diante dos outros trabalhadores, por outro lado propiciava a oportunidade dos mestres, ou mesmo operários mais qualificados, de passarem para o aprendiz as diferentes formas de resistir à dominação imposta pelo processo de trabalho.

"— O que o senhor aconselhava ao pessoal que ia começar?

— Que eles prestassem bastante atenção para não sair errado e não deixasse nunca o chefe apanhar ele à-toa, assim, parado, e não dar muita confiança para os outros colegas também, só na hora que precisasse. Mas evitasse bater papo, porque às vezes ele batendo papo, o chefe vinha e botava ele na rua. Então para ele poder fazer o que eu fiz, passei aqueles anos todos, tinha que fazer isso, e ser um bom operário. Ensinava as manhas também. Agora, depois que você conseguia passar da experiência, aí você já vai fazendo, já tem todo o truque de descansar. O chefe virou as costas, você dá uma descansadinha e fica alerta, não sai do lugar não. Porque isso a gente tem que fazer mesmo porque ninguém agüenta trabalhar em seguida. Se ele colar com a gente ali, a gente trabalha o dia inteiro, mas saiu um bocadinho, a gente dava uma descansada. Coisa rápida, porque tem a produção. O cara tinha que mandar peito, fazer bastante para poder dar aquela produção dele mais cedo, mas escondendo a peça. Se a gente podia fazer, por exemplo, trinta peças por dia, a gente pegava cedo e fazia as trinta peças. Quando fosse ali para uma hora depois do almoço, as peças já estavam prontas, faltavam duas ou três, a gente podia ir devagar, não precisava correr mais." [40] (Operário)

40. Sobre este assunto considero importante uma referência ao capítulo "As luzes da grande linha de montagem", do livro de Linhart *Greve na Fábrica*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.

O depoimento deste operário qualificado, que nunca chegou a ser mestre, provavelmente porque ensinava as *manhas* da profissão aos operários mais novos, dá uma visão de uma estratégia de resistência ao controle do processo de trabalho, ensinada pelos mais "velhos" aos mais "novos". Ao mesmo tempo que passa a impressão de que está formando um operário adequado aos interesses do patrão, se utiliza dessa sua capacidade para fazer perceber pelo aprendiz a transformação que parece possível, de uma realidade de dominação para uma realidade de resistência a essa mesma dominação. O novo operário precisava dominar bem o processo de trabalho para poder perceber as saídas de seu controle. O domínio sobre o processo de trabalho fica evidente quando descreve as alternativas que os operários descobrem para substituir um gabarito estabelecido pela fábrica e o uso que fazem desse poder para seu benefício e seu poder de barganha junto à própria fábrica.

A questão da formação profissional se associa à contradição presente no processo de produção. Ao mesmo tempo que, para os operários, era fundamental dominar bem o conhecimento que os levava a serem considerados bons profissionais, para ascenderem na hierarquia interna da fábrica, precisavam também resguardar um espaço de resistência à dominação e exploração implícitas no processo de trabalho.

No que diz respeito às relações entre os trabalhadores no processo de trabalho dentro da FNM, um dos mais conhecidos e antigos mestres da fábrica, trazido pelo "Brigadeiro" de uma escola técnica de Teresina, Piauí, que se tornou uma das principais lideranças do "pessoal das Escolas Técnicas", diz o que se segue:

"O meu setor, dizem que eu fui um dos chefes que mais promovia os operários, mostrava sempre as oportunidades que eles teriam. E eu procurava fazer o seguinte: o operário, eu sempre procurava acompanhar o ritmo de produção dele e sempre fui muito precavido com relação a chamar a atenção em particular. Agora eu era meio rígido com relação às responsabilidades. O elemento que tinha realmente condições de progredir, eu dava oportunidade. O outro, que não tinha, eu sempre chamava, e quando não tinha jeito, eu tirava o elemento. Agora, promovi muitos e ainda tinha uma outra vantagem: quando trabalhava comigo, mas eu notava que ele tinha condição de ser um bom ferramenteiro, um bom fresador, eu conseguia botar ele lá no ferramental, conseguia botar ele lá no fresador. Isso é uma coisa que eu me sinto realizado, porque eu ajudei muito. Todos os meus contramestres foram feitos por mim. Eu não aceitava contramestre vindo de fora. Eu mesmo que preparava dentro

do setor. O meu setor, a serralheria, inclusive no quadro de operário-padrão, foi o setor que mais deu operário-padrão da fábrica. Nós éramos muito unidos. Porque eu, com o negócio do futebol, de clube, eu procurava unir o pessoal. Eu fazia reuniões de aniversário, fora da fábrica. A gente reunia no Clube Piauí. Então tinha aquela liberdade toda fora, mas lá dentro não. Apitou ali era... Agora eu sempre cobrava, reivindicava os salários. Os operários que trabalhavam na serralheria, todos eles ganhavam bem, principalmente os serralheiros. Houve até uma época que o mestre J. que era um mestre de solda, com muita capacidade, mas ele era muito ambicioso então, quando ele tentava fazer alguma coisa pelo operário, ele não estava olhando o operário, estava olhando o degrau para subir. Então ele chegou perto do Dr. R. e disse que queria fazer um curso de solda, para promover os operários. Dr. R. mandou me chamar e disse: 'o J. quer fazer um curso de solda, e eu quero um de serralheiro. Ele disse que com seis meses prepara um soldador'. Eu falei: olha, um serralheiro com menos de oito, dez meses, nós não podemos preparar. O J. não gostou, achou que eu estava valorizando mais o serralheiro. Naturalmente, eu estava valorizando". (Mestre)

Na verdade, este mestre não descreve o processo de aprendizagem, mas fala do papel do mestre no processo de formação profissional e na transformação do trabalhador em operário fabril. Percebe-se, pelo depoimento, que o mestre é bom quando promove e melhor quando promove mais. Ele ensina a noção de *carreira* na profissão; de passagem de um *escalão* a outro; de que o operário pode chegar ao mais alto *escalão* da *carreira* começando dos postos considerados mais baixos até o posto de mestre. É a noção de *progresso* e de *oportunidade* que ele transmite. A ascensão na carreira depende da responsabilidade do operário e da oportunidade que o mestre dá. O mestre também cuidava de proteger o salário de seus operários, valorizando o profissional de sua seção: daí que se o outro mestre precisa de seis meses para ensinar, ele diz que precisa de oito ou dez.

Este é o exemplo de um operário cuja trajetória pode ser considerada como bem integrada no espírito da produção industrial que se procurou promover dentro da FNM. A integração à nova forma de vida que o engajamento em tal processo exigia se constituiu numa novidade diante do tipo de vida que os trabalhadores e suas famílias levavam até então, e, por essa razão, parece que havia dedicação e empenho na preparação e defesa dessa nova forma de vida. Este depoimento, no entanto, traz a possibilidade de algumas outras considerações.

Se o mestre ajudava dentro da fábrica, na esfera do trabalho, e talvez se possa dizer que ajudava fora, na esfera da sociabilidade, na verdade, ajudava a constituir redes e espaços de sociabilidade nas novas condições de vida, geradas pelo engajamento na produção fabril, que estabeleciam uma estrutura mínima de confiança entre os trabalhadores, para que pudessem enfrentar as dificuldades de cada um no embate diário com o patrão. O espírito de grupo que se formava servia para adequar o operário, por um lado, mas também fazia aumentar a solidariedade de classe para resistir às imposições da própria fábrica.

Na construção da dominação sobre os trabalhadores da FNM, as relações sociais estabelecidas no processo de formação profissional também constituem aspecto importante. Ao lado de mecanismos que atuavam sobre a vida dos operários fora da esfera da produção, a fábrica mantinha, através do processo de trabalho e da formação do operário fabril, um espaço eficiente de controle sobre os trabalhadores, adequando-os às suas exigências e necessidades. Cabe ressaltar, neste capítulo, o sinal de algumas formas de resistência por parte dos operários, principalmente na construção de uma solidariedade de classe que se expressava ao nível do próprio processo de trabalho, mas também ao nível da sociabilidade que se construiu na "Cidade" estabelecida em volta da fábrica.

PARTE III

ANOS 60 — A POLÍTICA INVADE A FNM

INTRODUÇÃO

O processo de politização das relações de trabalho na FNM no início da década de 60, explicitador do conflito entre a classe trabalhadora e a classe patronal (no caso representada pelo Estado), está associado não só a uma conjuntura nacional específica, como também à forma como se consolidou um determinado padrão de dominação, fruto de uma estratégia da fábrica com relação à força de trabalho. De fato, o período que antecedeu o golpe militar de 1964, principalmente após a morte de Vargas, revela características particulares de uma conjuntura que ficou marcada pela contradição entre "uma política de industrialização francamente favorável aos grandes capitais estrangeiros" e uma posição de "revivalismo" nacionalista.[1] Com relação ao sindicalismo, apesar do controle hegemônico do setor nacionalista, as mudanças no campo da política econômica empurraram a presença sindical mais atuante (dentre eles os comunistas) para os setores decadentes da indústria e para o setor público.[2]

A FNM, no bojo desta conjuntura, enfrenta, por um lado, uma campanha para sua privatização, e, por outro, uma presença efetiva do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara no seu domínio territorial e político.

A presença do sindicato, ou mais do que isso, a presença de operários ligados ao Partido Comunista, atuantes na representação sindical que se criou dentro da FNM, introduziu, naquela comunidade operária, elementos constitutivos de um processo de resistência à exploração, processo que extrapolava os laços de solidariedade consolidados através do companheirismo na produção, nas atividades comunitárias, culturais e esportivas. No entanto, o conflito de classe que se instalou dentro da FNM no período pré-64, se por um lado

1. Weffort, 1978, pp. 20-1.
2. *Idem*, p. 23.

esclareceu a maioria dos trabalhadores sobre o processo de dominação e exploração ao qual estavam subordinados, rompendo de certa forma com a boa "imagem" que havia sido construída nos anos anteriores, por outro, tornou-os também receosos quanto ao tipo de engajamento político solicitado pelos militantes sindicais, que, muitas vezes, privilegiavam questões políticas de nível nacional ou internacional, deixando em segundo plano as questões concretas do dia-a-dia dos trabalhadores. Assim, mesmo colocando-se em oposição à política desenvolvida pelo sindicato dentro da fábrica (caso de parte dos operários da FNM), pode-se dizer que os trabalhadores lograram uma consciência de sua posição diante dos conflitos com a mesma fábrica e chegaram a relativizar suas concessões há tanto tempo vividas como "benefícios", embora se mantivessem temerosos das conseqüências que os atos de desafio à fábrica pudessem ter no que diz respeito à manutenção do emprego, da moradia, da escola, etc.

Os operários ligados ao sindicato e ao Partido Comunista, no calor da luta política, costumavam tratar os trabalhadores que resistiam à maneira pela qual eles mesmos equacionavam o conflito como "reacionários", "dominados pela fábrica", emperradores do processo de transformação social, embora reconhecessem neles sujeitos políticos de importância estratégica, já que a maioria desse grupo morava nas vilas e mantinha relações mais estreitas com os companheiros através de atividades desenvolvidas fora da órbita da produção. Associada a estas características, a presença majoritária de mestres e contramestres entre estes trabalhadores lhes conferia uma aura de respeitabilidade maior.

Se por um lado este grupo de trabalhadores se opôs às atividades do sindicato, principalmente àquelas que os afetavam no processo de trabalho, como o questionamento da hierarquia interna, do comando dos chefes e dos mestres; e se, em alguns momentos, se juntou à própria administração da fábrica ou a entidades por ela estimuladas, tais como o Círculo Operário, por "medo do comunismo"; pode-se dizer, entretanto, que o simples fato de ali terem se exacerbado as contradições fábrica-operários fez com que se acumulasse uma experiência política que se iria manifestar em atos concretos de resistência de classe quando houve repressão em 1964, quando as vilas foram "abandonadas", por ocasião da venda da fábrica para a Alfa Romeo, e quando foi implementada a orientação de acabar com a estabilidade no emprego, após o golpe militar.

Ocorre que a história da participação política dos trabalhadores só registra aquilo que se dá ao nível das organizações político-partidárias, de onde emanam as diretrizes que prescrevem como deve ser esta participação. Na prática, entretanto, as ações políticas dos trabalhadores se realizam segundo um grau de complexidade bem maior, que a perspectiva paternalista de predefinir e classificar o que é política não permite captar.

A análise das condições nas quais se deu o processo em questão, a consideração dos atores que participaram da cena política, de suas concepções e das contradições por eles vividas, constituem o objeto desta parte do trabalho. Penso que é possível demonstrar, curiosamente, terem os operários que passaram pelo processo de dominação imposto pela fábrica, e por ela foram formados, aproveitado aquele momento político de modo extremamente eficaz, incorporando-o ao seu modo de ser operário, ao contrário do que supunham os militantes sindicais, que, raciocinando em termos de um modelo abstrato de classe operária, costumavam tratar seus companheiros como "inimigos" ou como "atrasados". O "atraso" ou o "medo" desses trabalhadores, que se podem constatar nos momentos mais agudos da contradição com o patrão, também podem ser vistos em outros momentos como parte de uma estratégia organizada de resistência e autoproteção da classe contra o reconhecimento da força do mesmo patrão.

O fato de, na FNM, o patrão ser também o Estado traz elementos importantes para esta análise. Primeiro porque o movimento sindical como um todo cresceu muito no início da década de 60, devido à tolerância do Estado, já que suas principais articulações se chocavam com a legislação sindical vigente; segundo, porque foi nas empresas do setor público, como a FNM, que mais cresceu a atividade sindical, graças ao respaldo de cima, do governo federal, embora isso não correspondesse necessariamente a um respaldo por parte das administrações das próprias empresas;[3] finalmente, porque a crise política, que se aguçou nesta conjuntura, teve reflexos na administração da FNM, o que causou um certo afrouxamento no modelo de dominação imposto por tantos anos, e que abriu brechas pelas quais os trabalhadores foram gradativamente "desencantando" aquela imagem da fábrica "todo-poderosa" e, ao mesmo tempo "generosa", que se construíra.

3. Referindo-se à COSIPA (SP), Braz José de Araújo reflete bem este ponto, mostrando como nesse período tornava-se difícil para a direção de uma empresa estatal "o exercício pleno do despotismo patronal". "A direção da empresa estatal de governos parlamentaristas e do governo Goulart é obrigada a negociar com os trabalhadores, reconhecer o sindicato e limitar as dificuldades ao exercício da cidadania sindical. Quando a direção da COSIPA não se adapta a esse quadro geral, o conflito é inevitável." Araújo, *op. cit.*, p. 94.

CAPÍTULO 11
A POLÍTICA INVADE A FNM: O MOVIMENTO SINDICAL E A PARTICIPAÇÃO DOS TRABALHADORES

As particularidades da FNM com relação às outras indústrias metalúrgicas do Estado da Guanabara sempre concorreram para dificultar a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos dentro da fábrica, seja nos momentos de negociação salarial, seja no engajamento de trabalhadores para a luta política da categoria. O controle da fábrica sobre a vida dos trabalhadores, principalmente aqueles que permaneciam sob seu domínio na esfera extrafábrica, reduziu de forma sensível as possibilidades de enfrentamento dos trabalhadores com a empresa. Embora houvesse contradições nesse modelo de dominação, possibilitando a viabilização de estratégias de resistência por parte dos operários (ver Parte II), entretanto, o constante apelo ao nacionalismo, o alardeamento freqüente das "vantagens" oferecidas pela empresa, tendiam a transformar qualquer manifestação de desagrado pela exploração do trabalho em algo quase criminoso.

O movimento sindical cresceu muito dentro da fábrica com o recrutamento de trabalhadores, no final dos anos 50, que tinham experiência política anterior, e foi auxiliado por uma conjuntura política favorável à manifestação e à organização do movimento sindical e dos partidos políticos preocupados com os problemas dos trabalhadores. Como parte de uma estratégia de ocupação do espaço político, particularmente nas empresas estatais, foram deslocados para a FNM operários militantes de partidos políticos, em especial do Partido Comunista Brasileiro.[4] A presença de operários mais experientes em termos de movimento sindical trouxe à tona, dentro da fábrica, a necessidade

4. Provavelmente, os militantes do PCB haviam feito investidas anteriores na FNM. É o que parece indicar o retrospecto da história da organização sindical na FNM, feito pelo Partido no jornal *Novos Rumos* (10 a 16 de março de 1961, p. 2) e reproduzido no item "As Greves na FNM", mais adiante no capítulo 12.

da organização dos trabalhadores enquanto classe e desencadeou, como era de se esperar, em virtude da forte presença militar em toda a história da fábrica, um movimento para impedir que se realizassem mudanças nesse nível. Nesse sentido, ganhou força política a atuação do Círculo Operário Católico da FNM (como veremos no capítulo 13), o qual se transformou num pólo aglutinador de descontentes com o tipo de participação incentivada pelo sindicato e recebeu, para esse fim, o apoio da administração da fábrica, preocupada com a presença de comunistas dentro dos seus domínios.

Só no final da década de 50, e mais efetivamente nos quatro primeiros anos da década de 60, começa a haver uma participação do sindicato nas reivindicações dentro da fábrica. Até então, segundo os operários, as diretorias da empresa colocavam muitos empecilhos a qualquer atividade sindical.

> "A gente encontrava muito obstáculo, não aceitavam o sindicato, não aceitavam a delegação. O sindicato era figura decorativa, não tinha força dentro da fábrica, tanto que os aumentos salariais se davam a partir de uma política da FNM, sem consulta ao órgão de representação dos trabalhadores." (Operário)

O controle da fábrica sufocava as tentativas de expressão do descontentamento por parte dos operários e, quando o sindicato passou a atuar mais fortemente, recebeu, por parte das diretorias, um tratamento discriminatório. Alguns diretores apelavam aos operários para que não participassem de nada, alegando a forma "especial" pela qual eram tratados e a dificuldade que teriam para obter em outros lugares mais ganhos do que os já oferecidos pela empresa.

> "— A fábrica nunca teve uma greve. Nunca, mas nunca mesmo. Greve mesmo, era forçado. Parava, mas era forçado a parar por causa de meia dúzia de... vamos dizer, subversivos que tinha lá. Cinco ou seis, não tinha mais do que isso.
>
> — A presença do sindicato só foi forte nesse período ou...
>
> — Só nesse período. Antes não. A fábrica dava tudo ao operário, dava demais. Era uma mãe. Qualquer um pode falar com qualquer operário antigo e ele diz que a fábrica era uma mãe. Estava doente... mandava para o hospital. Mulher dele estava doente, às vezes um parente estava doente lá no Rio, a fábrica mandava buscar... não tinha hospital, mandava para Petrópolis. Reivindicação, eles vinham primeiro nos canais inferiores. 'Olha, nós estamos desejando isso, isso.' No serviço de alimentação... 'estamos precisando disso, a refeição está ficando ruim...',

chamava-se o encarregado da refeição. Aí indicava três para ficar como fiscais lá do refeitório. No fim do dia eles vinham me dizer o que estava ruim, o que não funcionou. Ameaçávamos demitir dois ou três na cozinha e o negócio melhorava." (Ex-assessor de diretoria)

Como vimos acima, não se admitia, ou "não se entendia", como a estrutura montada pela fábrica pudesse ser questionada pelos trabalhadores tão "beneficiados" pelo tratamento dispensado. Na verdade, temia-se uma interferência dos trabalhadores na organização do processo de produção, na hierarquização das funções, daí a acusação de que "cinco ou seis operários" faziam os movimentos grevistas dentro da fábrica. A referência à forma como se resolviam problemas como o "da comida do refeitório" evidencia a manutenção da estrutura de mando, mesmo sob um manto de "liberalidade" e atenção aos problemas dos trabalhadores.

Na década de 50, o fato de a FNM ter uma estrutura produtiva não comparável a outras indústrias metalúrgicas do antigo Estado da Guanabara também aumentou as dificuldades do sindicato, principalmente nos períodos de discussão salarial. Considerando que de fato uma pauta de reivindicações montada sobre a situação de pequenas e médias empresas podia realmente não corresponder adequadamente às reivindicações dos operários de uma empresa do tipo da FNM, temos que, por outro lado, levar em conta que esta percepção favorecia os interesses da própria empresa, a qual, assim, mantinha os seus trabalhadores afastados do movimento geral da classe. O fato é que essa dificuldade acabou resultando na separação das datas-bases e na celebração de acordos separados.

"Nós respeitávamos o sindicato mediante acordo separado. Tratava-se de um acordo separado para que tivéssemos melhor remuneração e pedindo uma reivindiçação mais compatível. Então, nós conseguimos e ficou sendo o ponto central do sindicato, na rua Ana Néri (sede do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, na época Guanabara), e ficamos nós aqui, prestando serviço no Estado do Rio, obedecendo à administração do sindicato, mas com um acordo separado, com mais vantagens." (Operário)

Os trabalhadores da FNM, a partir de sua integração efetiva à vida sindical, na década de 60, sempre desempenharam um papel importante na atividade do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro (Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, na época). Depois desse período é sempre possível encontrá-los fazendo parte de diretorias do

sindicato, o que indica a importância e o peso político desses trabalhadores no conjunto da categoria.

A presença comunista na FNM

A participação de operários comunistas na fábrica permitiu que se aguçassem as contradições de classe dentro da FNM e que aparecesse pela primeira vez a força política dos trabalhadores. Defensores da empresa como baluarte da indústria nacional, os operários comunistas, no entanto, graças a um trabalho de formação política, principalmente através da ação sindical, conseguiram politizar num grau mais elevado as relações entre patrão e operário, questionaram o domínio que a fábrica exercia no processo de trabalho e nas atividades extrafábrica (vilas, cooperativas) e transformaram o ambiente da FNM, marcado pela "tranqüilidade", em um ambiente onde o trabalho sindical passou a ser respeitado e a ter suas reivindicações levadas em conta.

A vinda desses operários para a fábrica, no final da década de 50, à luz da conjuntura nacional e da política do Partido Comunista (PCB) na época, indica uma estratégia de ocupação de espaços políticos em fábricas com administração pública e sem tradição de luta operária e sindical. A atuação política bem-sucedida no sindicato e o trabalho de formação dentro da fábrica concederam rapidamente aos operários comunistas a liderança das lutas operárias na FNM. De fato, toda uma trajetória de formação e militância política marca a vida desses operários, anterior a sua atuação na fábrica. O caso que veremos em seguida talvez tenha algumas particularidades nesse sentido, porque, inclusive, o operário em questão foi a principal liderança dos trabalhadores da FNM, nesse período. Através da explicação de sua entrada na fábrica, revela uma história de militância e relações de lealdade desfrutadas ao entrar na FNM, as quais transcendem sua própria história e remetem à militância de seu pai.

"— Como é que o senhor chegou na FNM?

— Eu sou filho de operário, filho de ferroviários, e comecei a trabalhar na Leopoldina. (...) Eu, inclusive, participei da greve de 46 e 48 e saí em 49. Acho que foi a maior experiência que eu tive de organização de greve. Na greve de 48, a gente foi denunciado pela própria diretoria do sindicato, então a greve foi organizada e dirigida na clandestinidade, dentro das próprias oficinas. (...) Em 49, saí e fui trabalhar na fábrica de cimento Paraíso. Saí de lá porque queria fundar um sindicato. Fui

mandado embora. Já tinha nascido minha primeira filha e eu tive que sair correndo com a mulher e a filha no colo e a polícia atrás. Aí vim para Campos. Campos tem dezesseis usinas, e acho que já trabalhei na maior parte delas. (...) Em 57 vim para a Fábrica Nacional de Motores. (...)" (Operário, líder sindical)

O depoimento revela em seguida detalhes do recrutamento da fábrica até então intocados nas demais entrevistas realizadas, como, por exemplo, a questão do atestado de ideologia. Não encontrei menção a este expediente nas entrevistas com os trabalhadores, a não ser quando chegam os operários com militância política anterior, confirmando, por um lado, a estratégia dos comunistas de atuar nas empresas públicas, e, por outro, a "verdadeira seleção" a que eram submetidos os operários no sentido de se manter uma determinada estrutura de poder dentro da fábrica.

"Porque na fábrica ninguém trabalhava sem atestado de ideologia. E eu levei de outubro a março para tirar o atestado de ideologia. E só consegui tirar atestado de ideologia porque encontrei um deputado campista e ele foi conversar com o delegado de Ordem Política e Social de Niterói, que era amigo dele, e ele disse: 'Só tenho um jeito de dar atestado de ideologia a ele, é arranjar qualquer coisa de dizer que ele não é comunista'. Então eu arranjei. Eu tinha um amigo que trabalhava na imprensa e ele botou no jornal de Campos, na última página, em três linhas, declarando que eu não sou comunista. O delegado me deu atestado de ideologia e eu comecei, porque quase eu perco o emprego na fábrica com tudo isso." (Operário, líder sindical)

Naturalmente, o clima político de enfrentamento que foi se criando na FNM com boa parcela dos operários, embora temerosos, atentos às questões de classe no contexto da fábrica, teve a ver com uma conjuntura política do país, de relativa liberdade de organização política e sindical e de utilização da ideologia nacionalista na defesa das empresas brasileiras, particularmente as estatais.[5] Com relação à

5. Para Weffort, "quem se dedicasse a observar os movimentos sociais e políticos daqueles anos perceberia que a ideologia nacionalista era, especialmente no período Goulart, sobretudo, uma espécie de *"consagração do Estado"*. Não obstante, é evidente que esta revivescência da "ideologia do Estado", sob as roupagens do nacionalismo então dominante, não pode ser vista apenas como um fenômeno da esfera ideológica. Esta revivescência se associa também a *fenômenos da política* e, numa certa medida, a problemas de *caráter econômico*, os quais se por um lado confirmam a dominância da ideologia, por outro *indicam a presença de interesses objetivos em jogo*. É evidente, por exemplo,

participação dos comunistas, nesse período, são evidentes as mudanças no partido, no que diz respeito à participação na vida sindical. Segundo Leôncio Martins Rodrigues, "foi no setor operário, atuando no interior dos sindicatos oficiais, que os comunistas obtiveram seus maiores êxitos".[6]

O documento "O movimento operário e a política sindical dos comunistas", fruto da Reunião Nacional dos Comunistas, em setembro de 1959, indica uma nova estratégia do partido cujos reflexos podem ser percebidos na postura que o sindicato passou a ter com relação à FNM. Depois de uma redefinição com relação à participação no nível político partidário, a aliança com a burguesia nacional e a política trabalhista do governo, o Partido Comunista, nesse documento, também faz uma autocrítica de sua atuação junto aos operários e propõe um novo tipo de atuação.

"(...)

Ainda hoje os comunistas permanecem em grande parte na atividade de cúpula, não aproveitando as liberdades democráticas existentes para ir às massas e organizar o movimento sindical nas fábricas. As organizações de base e os comunistas em geral não são orientados e ajudados suficientemente para realizar o trabalho nos sindicatos e é, por isso, pequeno o número de camaradas que neles atuam. Os comunistas não conhecem satisfatoriamente a vida e os problemas dos operários nas empresas e, em conseqüência, nem sempre levantam com justeza as reivindicações locais. (...)

A organização dos trabalhadores nos próprios locais de trabalho, nas empresas, é o passo decisivo para estreitar os laços entre os sindicatos

---

que a aliança da esquerda com Goulart implicava, mesmo no governo Kubitschek, quando Goulart era vice-presidente da República e detinha parte substancial do controle sobre o Ministério do Trabalho, *algum grau de participação no poder de Estado*, fato que se realça ainda mais quando se sabe que a estrutura sindical corporativista, na qual a esquerda então iniciava a sua penetração, constitui pouco mais que uma extensão do Estado. Essa estrutura institucional, cuja efetividade, para não dizer legitimidade, se incrementava na *razão direta da participação da esquerda*, conferia um caráter de certo modo estatal aos movimentos sociais da época que, por outra parte, era reforçado pelo fato de que as "organizações paralelas" tendem, a partir de 1958, a deslocar seu eixo estratégico do âmbito das empresas privadas para o âmbito das empresas públicas ou pelo menos de utilidade pública. (...)" Weffort, 1974, pp. 93-4. Grifos do autor.

6. Rodrigues, 1983, p. 431. Sobre mudança de estratégia do PCB com "Declaração de Março de 1958", ver Vinhas, 1982, pp. 181-2.

e a massa de associados. Com a criação de delegados sindicais nas fábricas e nas seções, de delegacias sindicais nas cidades do interior e nos bairros das grandes cidades, os sindicatos promovem reuniões nas empresas e bairros e se ligam à massa de sindicalizados." [7]

A citação do documento do PCB nesse trabalho não teria sentido se não coincidisse com a prática dos operários ligados ao sindicato durante o período. Quando os operários comunistas da FNM passaram a interpretar a conjuntura nacional e seus efeitos dentro da fábrica, pude perceber em suas entrevistas que suas realizações através da atuação sindical guardam uma correspondência imediata com os pontos destacados na citação acima. Os fatos não ocorreram automaticamente, ainda mais que a oposição ao sindicato dentro da fábrica foi forte e se organizou em várias frentes, como veremos (capítulo 13). Penso que a FNM serve modelarmente como exemplo de uma situação de fábrica em que as propostas políticas, que em geral ficam ao nível dos documentos, foram colocadas em prática, surtindo um efeito transformador imediato sobre a vida dos trabalhadores. Provavelmente pelo fato de ser uma empresa estatal, e ameaçada pelo capital estrangeiro, a FNM se tornou um palco perfeito para que se tentassem efetivar mudanças na relação da fábrica com os operários, através da interferência do sindicato e da atuação dos comunistas. Exercendo posições de liderança e de enfrentamento com os patrões, os operários comunistas tiveram uma atuação sindical marcante e, apesar de atuarem através do sindicato, procuravam trabalhar com as limitações dessa estrutura. Uma das formas de fazê-lo era através da consulta sistemática aos delegados sindicais, que se vai transformar, num futuro próximo, segundo uma liderança do sindicato na fábrica, em modelo de luta contra o atrelamento sindical.

> "A luta contra a estrutura sindical mostrou que a mudança dessa estrutura independe de um decreto do governo. Vai depender única e exclusivamente da compreensão e da consciência dos trabalhadores brasileiros. Na medida em que eles assumirem para si a necessidade da mudança da estrutura sindical, ela muda por si. A vida mostrou isso nesse período. Era um movimento sindical em que, embora estivesse dentro da periferia, dentro do círculo do corporativismo, da carta do 'lavoro', a prática era bem diferente, unicamente dirigida pelo movimento, pelos trabalhadores dentro da empresa. Nós tínhamos no Sindicato dos Metalúrgicos uma reunião mensal com os delegados, que não era deliberativa, era consultiva, onde participavam todas as delegações sindicais. Eram elas que ditavam as formas de atuação do sindicato." (Operário e líder sindical)

7. Publicado na íntegra por Telles, 1962, p. 292.

Essa maneira de atuar foi fundamental para que o sindicato passasse a ser notado dentro da FNM e a organização de delegações sindicais dentro das empresas movimentasse politicamente os trabalhadores. Para este líder sindical, a reunião das delegações sindicais, no Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, significava "sair do corporativismo do governo com o movimento sindical e levar o movimento sindical para dentro da fábrica, superando, na prática, a estrutura sindical". Seu trabalho como dirigente sindical se deveu, segundo afirma, ao trabalho de organização de base nas empresas. As delegações se formavam de acordo com a realidade de cada empresa. Algumas não podiam fazer eleições, eram clandestinas. Outras, num nível mais adiantado como a FNM, faziam eleições diretas para a escolha de seus delegados junto ao sindicato, "um trabalho mesmo de criação de uma outra estrutura sindical, em que se utilizavam as condições objetivas do movimento sindical na época". A delegação da FNM era o "Conselho 51" ("Havia no Sindicato dos Metalúrgicos oitenta Conselhos Sindicais. O nosso era o 51"), como diz esse líder operário da fábrica, e já perto de 1964 o conselho tinha influência inclusive sobre decisões a serem tomadas pela direção da empresa. "Não se fazia nada na empresa sem que fosse ouvido o Conselho 51." A escolha dos representantes das diversas seções da fábrica, os chamados "delegados auxiliares", era feita em função do "prestígio" do trabalhador, e isto significava para os comunistas que quem estivesse "mais à frente das reivindicações dos trabalhadores, na seção, era o delegado".

Os relatos sobre os delegados sindicais que passaram a existir dentro da FNM, nas diversas seções, demonstram como a realidade trabalhista da fábrica mudava rapidamente. A presença de delegados sindicais nas seções da fábrica, atuando como verdadeiros fiscais, e com um sistema de comunicação eficiente, causou enormes embaraços à administração, pois essa nova postura, oriunda da atividade sindical, revertia toda uma prática de dominação construída durante tantos anos. Do ponto de vista da fábrica, as "benesses" oferecidas deviam continuar suficientes para atender e transformar o trabalhador da FNM num homem privilegiado diante do mercado de trabalho, e nesse sentido, sem necessidade de reivindicações que questionassem a própria estrutura do processo produtivo. Os embaraços, no entanto, não foram privilégio da administração; também os mestres e contrames-

tres, componentes das primeiras turmas de operários recrutados, e que ascenderam funcionalmente, reagiram negativamente a essa nova orientação proposta pelo sindicato, pois se questionava a própria estrutura funcional na qual ocupavam lugar de destaque.

O sindicato no dia-a-dia da fábrica

O sindicato foi ocupando cada vez mais espaços dentro da fábrica e, através dos sindicalizados e suas lideranças, foi promovendo a politização das relações de classe no cotidiano. Práticas de administração que faziam parte da estratégia de dominação da fábrica passaram a ser questionadas e, durante certo período, sofreram modificações em função do poder de pressão do sindicato. Por exemplo, com relação ao controle sobre a vida do trabalhador fora da fábrica, através da moradia nas vilas operárias, o sindicato tentou influenciar, embora por pouco tempo, abrindo a discussão entre os trabalhadores, insurgindo-se contra instituições da empresa como a prefeitura das vilas, procurando construir instituições alternativas e denunciando formas de controle e regras de comportamento impostas a seus moradores. O principal líder sindical da fábrica fala sobre as dificuldades do sindicato em interferir na questão da moradia:

> "A gente já tinha aberto discussão sobre isso. Nesse período, a gente começou a assumir a responsabilidade. A gente já estava nesse terreno aí, porque era um troço louco. Morar ali na fábrica tinha que se sujeitar... tinha um velho lá, que era o prefeito, o cara era um carrasco, falava grosso. Mas a gente não teve tempo para isso, teve que sair. Não deu tempo, já estava rompendo com esse troço aí. Mas a nossa meta era justamente isso, modificar a estrutura da coisa. Porque a gente não era contra a prefeitura, não era contra o contrato, era contra a forma do contrato. Nossas contradições eram com respeito à forma efetivamente. Não éramos contra a estrutura em si, mas contra a forma". (Operário, líder sindical)

Chama a atenção no depoimento deste líder a ênfase, não sobre a moradia como um instrumento de dominação na fábrica, mas sobre os privilégios e as injustiças que se cometiam na distribuição das casas ou na sua manutenção. A moradia estava de tal forma incorporada à concepção da fábrica como provedora, cultivada entre os operários, que o que se destacava eram os aspectos relativos ao funcionamento, à viabilização das casas para um número maior de trabalhadores, em-

bora esta preocupação também significasse uma estratégia de luta política do sindicato, voltada para o atendimento de necessidades imediatas dos operários, e procurando assegurar um apoio consistente. A interferência do sindicato nesta área deixou a administração da fábrica em alvoroço. Nos próximos dois trechos de entrevistas reproduzo a posição de um delegado sindical e a reação de um membro da administração a essa interferência.

> "As vilas operárias que tinham lá, as casas, quem determinava a prioridade do conserto de uma casa ou apartamento, não era a engenharia não. Era uma comissão de operários, trabalhadores ligados... Iam lá ver porque a empresa podia achar melhor consertar primeiro a casa de um mestre, contramestre, chefe. Nós dizíamos: olha, tem um lá na oficina, um servente que está precisando. Aí faziam aquele serviço. Era uma comissão e eram todos sindicalizados, e eram delegados de sindicatos dentro da empresa." (Operário, delegado sindical)

> "— Quem mandava na fábrica, mais do que a diretoria, era o sindicato lá.
> — Com relação à questão das casas?
> — Eles passaram a interferir, tanto assim que eu deixei, deixei tudo." (Ex-assessor da diretoria)

Percebe-se como a organização sindical rapidamente ocupou espaços dentro da fábrica e pôde tentar colocar em prática uma nova lógica na relação dos operários com os patrões, pondo em xeque a organização fabril.

Ainda fora da esfera da produção, um outro organismo que fazia parte da estratégia de dominação da fábrica era a cooperativa de consumo, alvo também da interferência do sindicato. A imagem que dela se construiu junto aos operários, de que roubava no preço e não oferecia boas condições para atendimento do trabalhador, foi assumida pelos delegados sindicais, que passaram a participar das assembléias e a questionar a gestão desenvolvida por todos aqueles anos. Tanto entre os operários favoráveis como entre os descontentes havia o reconhecimento de que o sindicato tinha poder de influência dentro da fábrica e, apesar da oposição que se formou à sua linha de atuação, o sindicato pôde contar com o apoio de muitos trabalhadores, que respaldaram as atividades classistas e a perspectiva questionadora assumida com respeito aos diversos aspectos da vida na FNM. Na cooperativa não foi diferente. O sindicato na FNM, como entidade, não podia interferir diretamente, mas seu espírito de crítica e a pos-

tura de defesa dos interesses dos trabalhadores que assumiu foram suficientes para transformar os cooperados sindicalizados, alguns deles delegados sindicais, em questionadores das ligações mantidas entre a cooperativa e a fábrica e delatores do prejuízo que isso causava aos operários.

"Não conheço nenhuma cooperativa de operários e funcionários que funcione bem", dizia um delegado sindical, explicando que a cooperativa vendia para pouca gente, não podia competir com os supermercados e tinha custos elevados. Sócio da cooperativa, este operário chegou a disputar a diretoria numa eleição, com a pretensão de acabar com os desmandos administrativos e com o domínio da fábrica sobre aquela atividade. "Era um negócio muito esquisito aquilo. Tinha diretor da cooperativa que comia... tinha sócio da cooperativa que não era funcionário da empresa..."

A interferência dos operários do sindicato se fez fundamentalmente no sentido de reverter toda uma lógica de privilégios presente na cooperativa, e que favorecia os mais graduados, os mais antigos, os mais afinados com os objetivos da empresa; além de interferir no sentido de questionar aspectos mais gerais, como o relacionado aos preços dos produtos, atuavam também nos casos concretos de mau atendimento para proteger operários "mais modestos", que muitas vezes eram aqueles menos qualificados e mais novos na fábrica.

A área rural da FNM e aquela que existia à sua volta também foram objeto de preocupação e interferência por parte do sindicato, através de sua delegação dentro da fábrica. A questão da reforma agrária estava em pauta naquela conjuntura, e o movimento dos trabalhadores rurais daquela região da Baixada Fluminense desempenhava um papel bastante ativo e organizado.[8] A proximidade política de operários e camponeses naquele período fez com que o sindicato na FNM atuasse no sentido de realizar, na prática, uma colaboração entre as duas categorias de trabalhadores. Esta "aliança" foi tão temida pelos militares participantes do golpe militar de 1964, que a região sofreu uma intensa repressão, a qual atingiu tanto os operários quanto os camponeses.

Essa relação com os trabalhadores da parte agrícola da fábrica, ou camponeses das áreas vizinhas, segundo relato dos operários ligados ao sindicato, só começou em 1963. Há referências ao episódio da

8. Sobre esse assunto, ver Guilherme de Araújo, 1982.

chamada Fazenda São Lourenço, em que a Polícia Militar foi convocada para desalojar os trabalhadores. "Havia realmente essa solidariedade dos operários da fábrica com os trabalhadores da região. Nós, inclusive, participávamos das assembléias deles."

O sindicato dentro da fábrica passou a ser tão importante que se transformou num pólo de atração para os mais variados problemas trazidos pelos trabalhadores. O sindicato passou a centralizar todos os problemas que afetavam, de algum modo, a vida do operário. "Então era caso de política, caso de adultério, tudo mais; à medida que a gente foi atuando, esses problemas vinham para a gente também." Se, de início, a tendência dos operários comunistas foi atuar dentro da fábrica, deixando para segundo plano esse tipo de problema, já perto de 1964, percebendo a importância de ocupar todo o espaço da fábrica, incluindo as vilas e a área rural, os militantes sindicais passaram a ocupar os espaços que constituíram a base de uma forma de poder local.

À época da repressão, como veremos adiante, essa solidariedade que ocorreu na prática, embora não muito organizada, devido à quantidade de problemas com os quais a delegação sindical já tinha que lidar dentro da fábrica e os problemas políticos no enfrentamento com os patrões, foi considerada uma articulação altamente explosiva a ponto de os militares chegarem a procurar locais de treinamento de guerrilha que estaria sendo feito nas terras da fábrica. Os camponeses também foram transformados em guerrilheiros e, em alguns deles, os militares passaram a reconhecer "lideranças perigosas".[9] A situação daquela região, em termos de distribuição de terras, criava conflitos abertos, e a organização demonstrada pelo sindicato, na fábrica, veio a transformá-lo num fórum onde tais questões podiam ser resolvidas. Alguns sindicalistas chegaram a defender posições mais radicais, com o auxílio do sindicato à invasão de terras, mas a posição predominante considerava importante a solidariedade, a discussão, sem a interferência direta nas ações dos camponeses.

9. Sobre a organização dos trabalhadores rurais na época, ver Pureza, 1982, ele mesmo uma das lideranças do PCB no campo.

CAPÍTULO 12

"BAFO DA ONÇA" — A TRIBUNA LIVRE DOS TRABALHADORES

Dos pontos de atuação do sindicato, um dos que mais ameaçou a administração da fábrica foi a oposição feita à organização do processo de produção. Na perspectiva de atender aos trabalhadores e defender seus interesses nas diversas seções da fábrica, o sindicato não só passou a ter representantes em cada seção, como também passou a discordar publicamente das decisões que prejudicavam os operários, chegando, em certos momentos, a reverter algumas delas, graças a paralisações parciais ou mesmo greves. Também a hierarquia estabelecida no processo de produção sofreu forte questionamento, sendo em alguns momentos desrespeitada, fato que causou verdadeiro pânico na administração da fábrica, entre os engenheiros, técnicos especializados e mesmo entre os trabalhadores que ocupavam posições mais altas na hierarquia, como os mestres, contramestres e chefes.

Já acostumados e formados dentro daquela organização do processo de produção, tendo inclusive ascendido dentro dela, eles não se conformavam com a atuação do sindicato. Na verdade, o questionamento das relações de trabalho dentro da fábrica atingia mais diretamente os operários graduados, mas, embora reagissem à pressão sindical que os ameaçava, isso não significava que fossem alienados quanto aos efeitos da dominação exercida pela fábrica, através do processo de trabalho. Na Parte II deste trabalho podemos ver que, apesar do poder que a direção da fábrica tinha sobre os operários no processo de produção, eram inúmeras as formas de resistência articuladas pelos trabalhadores. Estas formas de resistência, contudo, não puderam atingir níveis de organização, que só se tornaram possíveis com o avanço do Sindicato dos Metalúrgicos dentro da FNM e com o fato de a conjuntura nacional ser politicamente favorável ao movimento organizado dos trabalhadores. Nesse período, mesmo as "vantagens", antes atribuídas ao tratamento dado pela fábrica aos trabalhadores, começaram a aparecer como conquistas da atuação sindical. "A

FNM oferecia muita vantagem para a gente, muita vantagem mesmo, não porque fosse boazinha, mas porque, naquela época, quem controlava mais o movimento operário era o sindicato." Os direitos adquiridos dentro da empresa se deviam ao sindicato, segundo a maioria dos operários entrevistados, "porque o sindicato cobrava do patrão, e ele, como sabia que estava sujeito a uma paralisação, não tinha alternativa a não ser entrar em acordo".

O depoimento dos trabalhadores permite a constatação de que realmente a estrutura de dominação da fábrica foi abalada, embora apareça também sua desconfiança sobre a reação a tanta "vantagem", a ponto de atribuir a essas conquistas o desencadear de um golpe militar. "Acho que foi por isso que veio essa revolução, porque o sindicato estava muito avançado." Mesmo assim os trabalhadores reconhecem que nunca tantas conquistas foram implementadas como naquele tempo, como, por exemplo, com relação à questão salarial.

> "Nós reivindicávamos melhores salários, reivindicávamos duzentas e quarenta horas, porque a gente ganhava à base de duzentas e trinta e duas horas, mas se o mês é de trinta dias, tinha que dar duzentas e quarenta horas. Conseguimos férias de trinta dias também, eram só vinte e dois dias. Participação nos lucros." (Operário)

> "Havia uma questão quanto às horas extras. A gente estava lutando para suprimir as horas extras, o chamado serão. A gente já discutia a questão das horas extras. Para que fazer horas extras? Vamos deixar a noite para fazer outras coisas e dar mais vagas." (Operário, delegado sindical)

O serão sempre foi percebido como uma forma de roubo das horas de descanso, entretanto, como vimos no capítulo 8, também era percebido e até disputado como forma de obter ganhos adicionais aos salários. Dentro dessa última perspectiva, podia ser inclusive considerado como uma das "vantagens" concedidas pela fábrica a seus trabalhadores. O que se passa no período a que estamos nos referindo no momento é que o serão, como hora extra, é objeto de crítica mais sistemática por parte das lideranças e, numa perspectiva mais politizada, tais lideranças propõem a supressão do serão como forma de abrir espaço no mercado de trabalho para novos recrutamentos.

Além destas reivindicações, que puderam ser colocadas graças à pressão dos trabalhadores, respaldados no respeito adquirido pelo sindicato, ocorreu também um questionamento direto da hierarquia

de funções estabelecidas pela fábrica. Estes episódios são polêmicos e em muitos momentos dividiram os trabalhadores.

> "No tempo da FNM, o sindicato era bom mesmo, porque o sindicato tinha apoio. O sindicato fazia, mandava e as chefias tinham que aceitar. Se o custo de vida subia um pouco, os operários começavam a cochichar uns com os outros, 10% ou 15%, e jogava aquilo para o sindicato. O sindicato subia na diretoria, e se eles não aceitavam, parava. Era greve. Aquilo foi crescendo dia a dia." (Operário)

Naturalmente, a reação daqueles que se posicionavam ao lado da administração da fábrica foi grande, acrescida do medo dos "comunistas", preocupação divulgada intensamente por aqueles que não concordavam com os rumos do governo Goulart, e que se incorporou nas preocupações do patronato. Um ex-assessor da direção da fábrica reconhece que o relacionamento com os trabalhadores do sindicato tinha se deteriorado.

> "Basta dizer que eu assisti uma turma de operários, uns dez ou vinte, em frente do diretor-presidente, em sua sala, entrarem de repente a chamá-lo de filho disso, filho daquilo, quem manda aqui somos nós. Isso às vesperas de João Goulart cair."

A principal liderança sindical da fábrica confirma a força adquirida pelo sindicato, através da atuação de seus delegados sindicais, enfrentando forte oposição dos funcionários que ocupavam posições de destaque na administração, mas também se mostra consciente da outra ordem de problemas trazidos por esse tipo de interferência na gestão da fábrica: a mudança de uma mentalidade formada para um determinado tipo de trabalho, que repentinamente se vê diante de uma situação nunca antes experimentada. A preocupação com esta questão revela a seriedade da liderança na relação com a fábrica. Fica claro que ao sindicato não interessava acabar com a fábrica ou diminuir-lhe a produtividade, como alegavam os militares e os outros funcionários que se opuseram, nesse período, a essa prática, mas geri-la de outra forma, arcando inclusive com o ônus de ter que enfrentar uma situação de trabalho totalmente diversa.

> "Nos últimos anos, mais efetivamente a partir de 60 e efetivamente a partir dos últimos meses, nós passamos a ter muito cuidado, porque exercíamos, precisamente a partir de maio de 62, o papel de direção dentro da empresa. Então isso passou a nos chamar atenção porque a gente estava assumindo muita responsabilidade. Nos últimos meses principalmente, nós influímos inclusive no problema de produção, passamos a controlar a produção. Então ocorria um fenômeno, com a experiência da FNM, dos ferroviários, dos petroleiros, de um processo de transição com certa facilidade. O operário dizia: 'Bom, se sou eu que dirijo, então eu faço o que eu quero'. Então existe caso de cair a permanência no trabalho, de cair até 30% em empresas aí. Quer dizer, ele não ia ao trabalho, porque ele sabia que no outro dia chegava lá o companheiro que era delegado, quebrava o galho dele. Então resolvia os problemas todos. Isso passou a nos preocupar muito e passamos a controlar. Nos últimos meses íamos na máquina saber do companheiro por que ele não produziu, principalmente dentro da FNM. E a gente começou a pensar em nível mais alto socialmente e tudo o mais. Isso nos custou caro, porque quando veio 64, a gente teve que responder por isso." (Operário, líder sindical)

Não interessava aos operários comunistas "destruir" a estrutura produtiva da FNM, pelo contrário. Fiéis a uma proposta política que defendia os interesses nacionais contra o capital estrangeiro, a participação dos trabalhadores não poderia ser no sentido de enfraquecer a empresa, ainda mais que esta sofria as conseqüências de uma intensa campanha de privatização.

No entanto, pelo depoimento acima, reconhece-se que a maior influência do sindicato sobre o processo de produção também trouxe problemas, pois os trabalhadores passaram a ver aquela situação como propícia para quebrar as amarras de tantos anos de repressão e dominação. Isso significava algo contraditório para os dirigentes sindicais, particularmente os comunistas, pois, ao mesmo tempo em que se intrometeram na gestão da empresa, conferindo um enorme poder de barganha aos trabalhadores, precisavam manter a empresa produtiva, forte e competitiva no mercado da indústria automobilística e, de certa forma, o próprio esquema de exploração, tantas vezes questionado, no processo de produção.

O auge da participação sindical dentro da fábrica se configura com a criação, por parte dos trabalhadores, de uma tribuna livre, a qual denominaram "Bafo da Onça". Num determinado horário, que coincidia com o almoço dos operários e funcionários, as críticas e os problemas das diversas seções da fábrica eram colocados com veemência, principalmente contra os mestres e os chefes, o que ocasionou um enorme embaralhamento nas relações hierárquicas mantidas, até então intocadas.[10]

10. Manifestações semelhantes parecem ter ocorrido entre os operários navais no Rio de Janeiro, no início da década de 50, com a criação das "praças da liberdade sindical", conforme estudo de Barsted, 1982, pp. 124-5.

As opiniões sobre o "Bafo da Onça" variam conforme a posição dos atores nesta cena política. Para os dirigentes sindicais da fábrica, aquilo que se constituía num espaço fundamental para divulgar suas idéias, controlar e reafirmar a legitimidade conferida pelos trabalhadores do sindicato e para intimidar a oposição que se construía dentro da fábrica.

"— Como vocês faziam para mobilizar o pessoal?

— A gente tinha assembléia lá na delegacia de Xerém. E quase não tinha razão de ser, porque tudo era discutido no 'Bafo da Onça', que funcionava todo dia. Nós tínhamos até palanque. (...)

— O que se tratava no 'Bafo da Onça'?

— O assunto que vinha a gente discutia. Discutia política, discutia tudo. Sempre tinha um assunto e quando não tinha a gente pegava, lia o jornal, pegava um assunto e tocava o pau, e tudo mais.

— Discutia assuntos internos da fábrica também?

— Da fábrica também. Problemas da fábrica se comentava. Era uma tribuna mesmo para discutir tudo da fábrica. Reunia todo dia." (Operário, líder sindical)

O "Bafo da Onça" desempenhou um papel fundamental na consolidação do poder do sindicato dentro da fábrica. Sua existência fez crescer o índice de sindicalização, e a maioria dos trabalhadores, mais tímida com relação a esse nível de participação política, passou a reconhecer o sindicato como um agente decisivo nas resoluções que se tomavam ao nível administrativo e que podiam afetar o dia-a-dia do seu trabalho.

"Quando dava o horário do almoço, a gente já sabia, tinha uma árvore para a gente ir lá sentar e bater um papo. Ali, depois apelidaram de 'Bafo da Onça'. (...) Por exemplo, uma vez o serviço pessoal estava querendo um aumento, e não estava conseguindo, então todo mundo se uniu, parou o serviço e foram lá para baixo da árvore, no 'Bafo da Onça'. Aí dali, depois vinha o delegado sindical. Então tudo resolvido ali. A gente saía dali e ia no diretor da fábrica. Quando o delegado voltava de lá, ele já trazia uma resposta qualquer. Então era resolvido assim. O dia que explodiu mesmo a bomba da revolução de 64, lá no 'Bafo da Onça', até o doutor Aluísio que era o presidente da fábrica foi lá. Ele foi e subiu no 'Bafo da Onça' para falar com a gente." (Operário)

Os operários reconheciam e valorizavam o trabalho do sindicato e percebiam a importância do "Bafo da Onça", como espaço que consagrava o domínio dos trabalhadores dentro da fábrica. O fato de o

presidente da fábrica ter comparecido para falar aos trabalhadores no espaço deles foi motivo de admiração e constatação do respeito que o sindicato impunha. Este presidente, Aluísio Peixoto, pagou caro por esta "ousadia", pois foi acusado de estar concordando com os "comunistas" e o seu comparecimento naquele local serviu para fundamentar acusações que depois se transformaram num processo militar instaurado dentro da FNM.

Se boa parte dos operários da fábrica participava das discussões no "Bafo da Onça", havia também aqueles que tinham medo de se envolver, de criar atritos com a administração da fábrica, de perder o emprego e a casa em que moravam, além do receio da repressão que poderia advir daquelas atividades. Esses operários, na sua maioria, estavam há mais tempo na fábrica, tinham sido formados profissionalmente por ela e uma boa parte ainda ficava sob o controle da fábrica no que diz respeito à moradia.

"Eu não participava daquilo, porque para mim aquilo era um troço errado. A meu ver assim, a fábrica, por exemplo, na hora da fábrica parar, eu acho que devia ser um prejuízo. Então eu falava comigo: não vou participar, porque amanhã ou depois esse troço ainda vai... deixa eu ficar por fora. Eu estive na fábrica esse tempo todo e nunca fui chamado a nada depois, e veja aonde eles foram? Quanta gente foi presa naquela época ali. Quanta gente apanhou, às vezes até sem ter necessidade. Numa boca dessa eu não ia não. Nunca fui. Eles faziam comício lá embaixo e eu ia coisa nenhuma." (Operário)

Desse grupo vinha também uma concepção diferente dos efeitos do "Bafo da Onça" sobre a vida dos trabalhadores.

"Aquilo estava prejudicando a fábrica, porque hora do almoço, um almoçava 11h30, aí ia para aquela reunião, aí juntava todos ali, depois vinha o de 12h30, ficava ali e só voltava aqui no serviço duas horas. Então todo dia aquilo acabava atrasando muito a produção lá. As oficinas estavam vazias e começou todo mundo a reclamar, até que o governo mandou as Forças Armadas." (Operário)

Este tipo de relato reflete uma posição comum entre os operários mais antigos, resistentes à forma de participação que se exigiu de todos naquele período. No próximo capítulo tratarei da formação dessa oposição. Eles reconhecem explicitamente o apoio que a luta sindical tinha, na FNM, por parte da maioria dos trabalhadores, mas avaliam que a intensa politização das relações dentro da fábrica não só afetou

economicamente a fábrica, o que eles consideravam negativo, mas também trouxe para aquele espaço, até então "tranqüilo", as lutas políticas mais globais, os problemas brasileiros e internacionais, o que parecia para eles impróprio para um ambiente fabril. Na verdade, me parece que, em alguns momentos, devido à conjuntura mais ampla, nacional, que exigia respostas rápidas e mobilização popular intensa, a liderança sindical da fábrica, ligada ao PCB, se viu sobrepujada pelas palavras de ordem mais gerais, mais engajadas, e acelerou o processo de formação e convencimento que estava conseguindo na fábrica. Com a polarização política, mesmo os trabalhadores que viam com interesse a atuação sindical, participavam dela, não como militantes, passaram a temer pelas conseqüências do processo, e "atropelados" pelas lideranças, já no final do governo Goulart, consideravam que alguma coisa ruim estava para acontecer.

No embate político que ocorria na fábrica, a pressão sobre os indefinidos deixou suas marcas e seu efeito: com relação ao sindicato significou, na maioria das vezes, uma retração maior da parte desses trabalhadores ou mesmo uma resistência aos níveis de intensidade da politização empreendida pelo sindicato.

> "— Teve muita paralisação por volta de 64?
> — Teve sim. Horrível mesmo, chegava aviso: 'pára hoje!' e parava mesmo. Eles aproveitavam muito, tinham muitos aproveitadores. No meio ali tinha muitos indivíduos que aproveitavam demais.
> — Tinha gente que fazia oposição ao sindicato, nessa época?
> — Fazia, mas não tinha muita, não mudava muito não, porque a força deles era maior. Tinha muito líder e os líderes deles eram muito mais poderosos do que os do Círculo Operário.
> — O senhor acha que melhorou nesse período?
> — Melhorou bastante, melhorava sim, porque justamente uma das questões que eles brigavam, o negócio do aumento, mesmo que eu não fizesse parte lá no... mas eu ganhava, eu ganhava o aumento que eles estavam brigando. Tinha ano que a fábrica dava seis, oito, dez aumentos por ano. O sindicato brigava até por causa de cinqüenta centavos. Tinha que dar cinqüenta centavos a mais e ganhavam sempre.
> — Mas como o sindicato arranjou essa força toda assim?
> — Tinha muito apoio. Tinha muito mais trabalhadores que apoiavam o sindicato do que agora. Quando ele entrava na briga ele ganhava, então todo mundo tinha que apoiar." (Mestre)

A agressividade das atividades sindicais, principalmente perto do golpe militar de 64, teve um efeito neutralizador para um determinado tipo de operário. Esse mestre, citado acima, uma das lideranças do

"pessoal das escolas técnicas", reconhece os efeitos positivos da luta sindical no que diz respeito aos salários, mas, por todo tempo, trata os trabalhadores engajados na atividade sindical por *eles*, excluindo-se e ao seu grupo de qualquer responsabilidade do que ocorreu na época. Deve-se levar em conta que a repressão sobre os operários depois do golpe militar foi bastante violenta e aumentou a desconfiança com relação aos "estranhos", o que inclusive gerou, por parte dos entrevistados, precauções quanto a declarações "comprometedoras". No entanto, comparados com o depoimento de outros trabalhadores, em situações diversas, podem-se confirmar as declarações e a abordagem, que configuram uma posição particular no embate político que se travava dentro da FNM. Dois aspectos também se revelam na sua entrevista: a acusação de que havia "aproveitadores" que politizavam as reivindicações para fora da órbita correta e de que havia uma oposição ao sindicato através das atividades organizadas pelo Círculo Operário Católico da FNM. Sobre a questão da politização, ou seja, a colocação de uma problemática nacional e às vezes internacional para os trabalhadores da FNM, de certa forma inevitável naquela conjuntura, mas também reflexo de uma estratégia política do PCB, pode-se constatar que, naquele período, teve efeitos contrários em termos de eficácia política sobre os operários com um nível de participação sindical menor. Não estou querendo aqui julgar os fatos depois de eles já terem ocorrido, mas considerar que aqueles trabalhadores, tidos como "reacionários" e contrários à política do sindicato, admitiam a existência do conflito de classes dentro da fábrica, mas adotavam uma postura mais retraída devido aos vínculos de dependência que mantinham com a fábrica. Neste caso está em jogo uma discussão sobre a abordagem dos partidos políticos que se propõem a representar os trabalhadores, no momento em que devem respeitar as especificidades daqueles a quem interessa conquistar. No caso da FNM, parece que a política do sindicato dentro da fábrica, depois de um início em que houve uma preocupação de convencer a todos da importância da organização dos trabalhadores, partiu para ser um reflexo de uma posição do PCB diante da conjuntura nacional. Neste momento, com a polarização se expressando dentro da fábrica, perdeu a perspectiva de um trabalho que levasse em conta essencialmente a organização a mais longo prazo.[11]

11. Maria Celia Paoli, no seu trabalho sobre a Indústria Têxtil, referindo-se à relação partido-sindicato com o movimento social, na conjuntura do pós-guerra, afirma que "não é a relação partido-sindicato (e muito menos sua

A polarização da conjuntura forçou definições políticas e estas questões invadiram o espaço sindical, cuja legitimidade se reconhecia somente através das reivindicações específicas dos operários. Daí afirmações de trabalhadores criticando essa mistura. "De 60 para cá, já era uma greve mais política, quer dizer, era pessoal do governo que ia lá e fazia comício."

Os operários do sindicato, segundo seu líder nesse período, organizavam palestras no "Bafo da Onça". "A gente levou lá o Roberto Morena, o Cerqueira, o Batistinha, quer dizer, todos esses companheiros que tinham atuação." As palestras assumiam a intenção de divulgar entre os trabalhadores as experiências de outros sindicatos e de outras regiões, e isso era positivo. O que parece problemático, no que diz respeito à fábrica propriamente dita, é o fato de a liderança sindical, engajada politicamente e conhecedora da especificidade dos operários daquela empresa, ter-se deixado sobrepujar pela extrema politização da conjuntura, e ter verticalizado o movimento sindical, e conseqüentemente perdido eficácia no processo de formação política dos trabalhadores da FNM.

Nesse período pré-64, a bandeira do nacionalismo contra o capital estrangeiro passou a ser uma das bandeiras do governo Goulart e também das lideranças sindicais. O fato de a FNM ser uma empresa estatal, parte de uma indústria automobilística dominada por multinacionais, exacerbou essa bandeira de luta. No discurso de Goulart, quando de sua visita à fábrica, em 27 de setembro de 1963, aparece constantemente o apelo ao patriotismo, lembrando que o desenvolvimento daquela empresa significava o desenvolvimento da nação e de seus trabalhadores.

> "Nesta saudação de homenagem aos dirigentes desta empresa e de reconhecimento aos bravos trabalhadores que constroem a grandeza desta fábrica, não precisaria dizer muito. Bastaria ler o que consta em alguns cartazes e faixas expostos nesta reunião de trabalhadores com o presidente da República. Ali vejo, numa faixa, a seguinte inscrição: 'Poderosos grupos econômicos tentam sufocar a Fábrica Nacional de Motores'. Mas ao lado daquela faixa está outra modesta, e escrita pela mão calejada de um trabalhador. Nesta leio a afirmação de que 'a Fábrica Nacional de Motores é do povo brasileiro' e ao povo brasileiro cabe defendê-la. (...)
>
> Disse muito bem o líder sindical que, falando em nome dos trabalhadores, dirigiu-se ao presidente da República e afirmou que 'constitui um dever do Governo ir ao encontro das necessidades dessa fábrica, para que ela possa cumprir a sua grande missão'. Realmente, esta fábrica, trabalhadores, sendo do Brasil, é vossa. (...) Muito mais importante, trabalhadores da Fábrica Nacional de Motores, do que o próprio salário que percebem todos os meses, pelo trabalho patriótico e eficiente que realizam nesta fábrica, muito mais importante do que este salário é o desenvolvimento e o progresso desta fábrica." (*Jornal Fotos e Notícias do Mês* — publicação da Fábrica Nacional de Motores, setembro de 1963, n.º XVIII, p. 1)

O discurso de Goulart, diante de uma multidão, nos portões da fábrica, reflete a posição difícil pela qual passava a fábrica no sentido de sua desestabilização. Da mesma forma, o apelo constante ao patriotismo permite jogar a problemática dos trabalhadores para um outro nível de compromisso, amortecendo a agudeza própria das relações conflituosas entre patrão e empregado. A concorrência estrangeira só fazia aumentar esses apelos, o que foi assumido como bandeira de luta também pelos trabalhadores comunistas. Como tinham objetivos políticos que ultrapassavam o espaço da fábrica, naquele momento histórico, interessava a eles encobrir ou adiar o levantamento de questões mais próximas ao dia-a-dia do trabalhador. Isso fica claro no discurso de Jarbas Amorim, feito para João Goulart, no dia de sua visita, já que ele como o líder sindical mais importante da fábrica tratou essencialmente da empresa no contexto mais geral, numa linha de apoio político ao governo de Goulart.

> "Não podíamos e não ficaremos, sr. Presidente, impassíveis, seja qual for a condição, quando soubermos de grupos ou pessoas que queiram impedir o desenvolvimento da Fábrica Nacional de Motores. Esta foi e será, sr. Presidente, a posição da Fábrica Nacional de Motores porque podemos garantir: é esta a aspiração de todo trabalhador brasileiro, de se ter condição de viver num país livre e soberano, num país que possa ser o orgulho do povo brasileiro e, dizemos nesta ocasião, sr. Presidente, que deve haver uma certa dose de exclusivismo para a Fá-

---

retórica) que comanda a dinâmica dos movimentos, dirigindo-se 'correta ou incorretamente', mas partidos e sindicatos têm que entrar no universo da experiência de classe para poderem propor-se como dirigentes da luta. Quando eles o fizeram, foram 'capazes', mas sobretudo conseqüentes, enfrentando, com sucesso e criatividade, situações difíceis de repressão e adversas ao movimento; quando não acompanharam os trabalhadores na sua vida concreta e nas suas formas de luta propostas nas práticas reais do movimento, preferindo definir-se em relação à conjuntura político-institucional, esvaziaram sua força e influência, em alguns casos liquidando praticamente o movimento e as mobilizações". Paoli, 1984, pp. 51-2.

brica Nacional de Motores e estamos certos, nós os trabalhadores, à medida que for dado esse exclusivismo nós o devolveremos ao povo brasileiro para que sejam criadas escolas e hospitais para o nosso povo. Estamos em condições de produzir e dar o lucro que a nação precisa." (*Idem*, p. 2)

Tanto o discurso de Goulart quanto o de Jarbas Amorim indicam uma preocupação com uma problemática política geral, de grandes temas que permearam a conjuntura política brasileira por muitos anos. As críticas ao envolvimento do Estado na atividade industrial, particularmente no caso da FNM, que competia com um mercado já dominado por empresas estrangeiras, cresceram com o governo de Goulart, que tinha uma ação e uma retórica nacionalistas. Acrescida a isso, a crítica à ineficiência dos trabalhadores de empresas do Estado, aliada à crítica ao empreguismo. Sob este fogo cerrado encontrava-se a FNM naquele momento. O aumento de poder do sindicato dentro da fábrica foi mais um motivo para pedidos de intervenção na empresa. E os trabalhadores ficaram num dilema, pois a inflação galopante reduzia-lhes o salário, tornando inevitável a pressão por aumentos, ao mesmo tempo que jogava a fábrica numa situação financeira insustentável. No discurso de Jarbas Amorim, há menção inclusive a uma comissão de trabalhadores que se deslocou até Brasília para pedir recursos para a fábrica. As lideranças sindicais se preocupavam com o destino da FNM e, como vimos em trecho de entrevista do próprio Jarbas Amorim, tiveram que lutar contra uma mentalidade incutida nos próprios operários, que, vendo a hierarquia do processo de produção sendo ultrapassada pela organização trabalhista, passaram a afrouxar no ritmo de trabalho, aumentando a ausência, diminuindo o ritmo. Os apelos de Goulart se juntavam aos de Jarbas Amorim, no sentido de, através do apelo patriótico, se conseguir melhorar a situação da fábrica e, por conseqüência, a dos trabalhadores. Fica clara, nos dois discursos, uma identidade de propósitos políticos e um atrelamento bastante grande dos líderes sindicais, ligados ao PCB, à política governamental, o que certamente inibiu uma atuação mais crítica com relação ao Estado-patrão.

As greves na FNM

O controle que a administração da FNM, ao longo de sua história, exercia sobre os trabalhadores, tanto em termos de disciplina fabril como em termos de domínio sobre a vida extrafábrica, sempre

dificultou a penetração e eficácia do movimento sindical na área da fábrica. Até a década de 60 não se ouvia falar de movimentos grevistas na FNM, embora seja possível detectar sinais de resistência dos operários ao processo de dominação utilizado pela fábrica. A partir de meados da década de 50 houve uma intensa mobilização e movimentação da categoria dos metalúrgicos, liderando greves importantes por aumento de salários, e o nome da FNM apareceu entre as empresas paralisadas. O isolamento da fábrica em comparação com outras empresas metalúrgicas do Estado da Guanabara, em termos de nível salarial, de "benefícios" oferecidos aos empregados e mesmo em termos geográficos, servia também como uma proteção contra possível "intromissão" do sindicato e a isolava do movimento reivindicatório dos trabalhadores. No momento em que houve um recrutamento de trabalhadores para fazer frente às demandas da fábrica, e dentre estes encontravam-se alguns já engajados em propostas políticas para a classe operária, militantes do movimento sindical, esta situação começa a mudar, e a presença do sindicato passa a ter peso dentro da empresa. A imprensa do Rio de Janeiro e o depoimento de vários trabalhadores revelam que não foram muitos os movimentos grevistas nesse período pré-64, mas tiveram um significado extremamente importante para o movimento interno dos operários nas negociações com a empresa. A partir da primeira greve, em 1961, o movimento sindical cresceu, aumentou o número de sindicalizados, conquistou uma subdelegacia do sindicato em plena vila operária, e a influência sobre os destinos da empresa passou também a ser assumida pelos trabalhadores do sindicato.

As reivindicações salariais se transformaram em objeto de conflito com a administração da empresa e tornaram-se freqüentes pequenas paralisações ou mesmo ameaças de paralisações, para exigir melhor condição salarial. "A reivindicação da época era mais por salário, porque o operário sempre ganhou pouco na fábrica."

A primeira grande greve da fábrica ocorre em março de 1961. Cerca de cinco mil operários paralisam o trabalho, "numa vigorosa manifestação de protesto contra os baixos salários que vêm recebendo, e que a administração da empresa se nega a reajustar". (*Última Hora*, Rio de Janeiro, 4-3-1961, p. 7) Na pauta de reivindicações o destaque era para a equiparação salarial com os operários da indústria automobilística de São Paulo, reajuste do salário-família, participação nos lucros, melhoria da alimentação e de condições de moradia, e o pedido de uma área da FNM para a construção de uma delegacia sindical.

Desde novembro de 1960, os trabalhadores vinham pedindo reajuste nos salários devido ao aumento do custo de vida, e o diretor industrial da fábrica, depois de várias promessas não cumpridas, assegurou um aumento para a data de 1.º de janeiro de 1961, o que mais uma vez acabou não ocorrendo. Diante disso, os trabalhadores cruzaram os braços e cessaram completamente todas as atividades da empresa. Os operários, depois de algumas negociações, sem resultado, rumaram para a sede do sindicato onde realizaram, sob o comando do presidente do sindicato, Benedito Cerqueira, uma "assembléia monstro". Os dirigentes do sindicato prestaram todo apoio à luta dos trabalhadores da FNM e designaram três membros da diretoria para participar, com os representantes dos operários, da comissão de entendimentos que se reuniu com a administração da empresa à procura de uma solução para o reajuste salarial. Outro fato de descontentamento entre os quase cinco mil trabalhadores da FNM se deveu ao emprego, para outros fins, da parte dos lucros da empresa que, por força dos estatutos, estava destinada à distribuição entre os empregados. (*Última Hora*, Rio de Janeiro, 4-3-1961, p. 7)

Os trabalhadores pediram também equiparação de salário na proporção do salário mínimo em vigor e equiparação com o que recebiam os empregados nas empresas automobilísticas de São Paulo. Exigiam o pagamento do repouso remunerado do fim de semana de greve e não punição dos "faltosos". (*Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 4-3-1961, p. 10, 1.º caderno)

O semanário do PCB, *Novos Rumos*, ressalta que tinha sido o primeiro movimento paredista realizado na FNM, desde a sua fundação, e a assembléia que se seguiu, com mais de três mil operários, na sede do sindicato, a maior até então realizada pelos trabalhadores da Fábrica Nacional de Motores. Nas negociações que se seguiram, além da equiparação salarial, os operários decidiram lutar para que o contrato coletivo estabelecesse normas para a solução de reivindicações como "a doação, concessão ou aluguel de uma área de terra da FNM para construção da sede da delegacia sindical; melhoria no sistema de transporte; reajustamento do salário-família; rigorosa distribuição dos lucros aos empregados, conforme os estatutos da empresa; melhoria do sistema alimentar e residencial". A notícia do *Novos Rumos* traz também um histórico do movimento sindical dentro da fábrica. Afirma que, embora fundada em 1946 e estando os seus empregados com direito de sindicalização "há dez anos", aquela tinha sido a primeira vez que uma greve paralisava a FNM. "Isolados numa área distante da zona industrial da Guanabara e do próprio centro do

município de Duque de Caxias, os operários da FNM viveram sob pressão de elementos reacionários, que procuraram dificultar, por todos os meios, a sua organização sindical. Embora durante o ano de 1953 experimentassem algum processo na luta pela liberdade de organização sindical, foram obrigados a recuar durante os anos de 1954 e 1955, em virtude do clima de perseguições instaurado pela administração da empresa." Nas greves gerais dos metalúrgicos realizadas em 1955 e 1957, comandadas pelo sindicato da categoria, os operários da FNM não puderam participar e foram os únicos a ficar de fora. Foi, portanto, grande a surpresa, termina o jornal, quando eclodiu o movimento grevista. "Greve total, que revelou a existência de novos líderes e constituiu um importante fato para o desenvolvimento da consciência de classe daqueles operários, muitos deles oriundos da lavoura, e para a elevação do seu nível de organização." (*Novos Rumos*, 10-16-3-1961, p. 2)

As informações do jornal *Novos Rumos* revelam também as explicações para a não atuação do sindicato e dos operários comunistas na fábrica. O "clima de perseguições" à liberdade de organização sindical em 1954 e 1955 indica uma possível tentativa de atuação comunista nessa época e que teria sido rechaçada. As dificuldades de entrar politicamente na fábrica fazem com que o próprio isolamento geográfico alegado seja muito mais uma questão política do que de ordem meramente geográfica.

O material recolhido dos jornais fornece detalhes do movimento grevista da FNM, que não foi possível conseguir nas entrevistas com os operários, e a reportagem do jornal *Novos Rumos* apresenta informações que justificam a não participação dos trabalhadores da empresa em greves gerais da categoria. No entanto, a descrição da primeira greve na FNM deixa transparecer um nível de organização crescente por parte dos operários e inclui a FNM definitivamente na luta do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara.

Em 1961, outro fato ligado aos trabalhadores colocou novamente a FNM no centro da cena política do movimento sindical no Rio. Neste caso não foi grave, mas uma dispensa em massa de trabalhadores, realizada por um diretor industrial colocado por Jânio Quadros, que resolveu mudar os métodos de classificação dos trabalhadores, os meios de seleção, com isso desqualificando um número grande de empregados, principalmente os mais antigos. Esta dispensa em massa também mobilizou os operários e o sindicato, mas em vão.

Segundo os operários, tudo não passava de manobra da fábrica no sentido de colocar em seus lugares "grande número de apadrinhados, recebendo salários elevados". Reclamavam que não tinha sido adotado o critério de tempo de casa para as demissões, não justificando, portanto, a alegação de medida de economia, já que as indenizações seriam maiores; que quase todos os demitidos tinham sua folha funcional sem faltas e com bom nível de produtividade; que perderam o direito de residir nas casas que ocupavam, onde pagavam aluguéis baixos. (*Última Hora*, Rio de Janeiro, 30-6-1961, p. 2)

As reações à dispensa dos trabalhadores vieram tanto do Sindicato dos Metalúrgicos quanto do Círculo Operário Católico. As formas pelas quais essa reação se deu num caso e noutro são esclarecedoras das posições e dos compromissos políticos dessas duas organizações. Com relação ao sindicato cabe dizer que, se por um lado ele expressou seu protesto através da diretoria, por outro assumiu uma posição ambígua, ao nível da sua representação interna da FNM, articulada pelos operários comunistas. Por que esta atitude se a situação se apresentava potencialmente boa politicamente, oportunidade ímpar de ganhar a adesão dos operários mais antigos postos em confronto com os interesses da fábrica? É que as lideranças comunistas da FNM fizeram, naquele momento, uma avaliação segundo a qual era mais adequado politicamente preservar uma boa relação com a direção da fábrica, do que comprometer tal relação empenhando-se por operários considerados avessos ao movimento sindical. Para justificar essa atitude, a liderança comunista, como veremos, fazia alegações de ordem política e legal que revelam a forma como os compromissos assumidos com o Estado e a empresa pelo movimento sindical podem rebater na organização do movimento e no jogo de forças que internamente se realiza.

No protesto do sindicato, José Lellis da Costa, secretário do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, relembra o processo de crescente organização e unidade dos trabalhadores que ocorria na FNM e afirma que, graças ao "alto espírito de vigilância e preocupação pela empresa", os trabalhadores tiveram a "coragem cívica de denunciar as mazelas da administração e do governo passados". Portanto, foram tomados de surpresa pelas dispensas em massa. Segundo Lellis da Costa, as principais causas da dispensa se deviam ao regime capitalista, por ser desumano, subordinado à obtenção dos grandes lucros, baseado na exploração do homem e principalmente da classe operária. "Mesmo sendo uma empresa de capital misto, a FNM emprega os métodos de exploração capitalista." Outra causa se referia a uma

falsa política de "austeridade" e "moralização" do governo (Jânio Quadros). Para ele, a "austeridade" do governo só atingia os trabalhadores com o aumento do custo de vida, com novos horários de trabalho, com perseguição e ameaças aos movimentos reivindicatórios dos assalariados. E termina com um apelo à resistência organizada dos trabalhadores, nos locais de trabalho e em torno de seus sindicatos. "Unidos às demais forças patrióticas e progressistas, os trabalhadores defenderão os seus direitos e o seu futuro na medida em que lutarem por um Brasil completamente independente, com um governo que tome o verdadeiro caminho do progresso no interesse das massas trabalhadoras e populares." (*Novos Rumos*, 7-13-7-1961, p. 2)

O presidente do sindicato, Benedito Cerqueira, afirma que "a política de dispensa em massa coloca a Fábrica Nacional de Motores, com 90% de capital do governo, no mesmo nível de um empregador qualquer, que usa de artifício para não conceder estabilidade a seus empregados". (*Última Hora*, Rio de Janeiro, 22-8-1961, p. 8)

Enquanto o presidente do sindicato ataca a política de demissões da fábrica, questionando as medidas e exigindo mudanças, seu secretário vai mais além, ampliando a crítica ao sistema capitalista, do qual a fábrica faria parte, e, ao final, conclama os trabalhadores à organização, como única alternativa para resolver esse tipo de problema. Novamente, nesse caso, há apelos e considerações acerca da necessidade do patriotismo e da incompatibilidade entre uma política de dispensas e o status de fábrica estatal, embora, num momento de demissões, fique evidente que a atuação da administração da fábrica é antitrabalhador.

A ambigüidade da representação sindical dentro da fábrica, nesse episódio, fica clara no depoimento do seu principal líder, que, embora se coloque de certa forma contra o principal responsável pelas dispensas, reconhece amparo legal para as medidas. Na verdade, as demissões, no seu cálculo político, não afetavam as forças políticas acumuladas pela delegação sindical dentro da fábrica.

> "Demissões. Engenheiro Cid. Entrou com o Jânio Quadros. O engenheiro Cid, é bom que se diga, a nomeação dele para a fábrica foi saudada pelo sindicato. Era um jovem engenheiro, que tinha sido da Cocker, fábrica de aviões, e que tinha tido uma atuação nacionalista muito boa. E foi sempre um cara de diálogo muito bom. Mas ele é um desses caras burocratas. Então, quando ele chegou na fábrica, foi uma época muito difícil de 61. A gente sempre enfrentava muita coisa. (...)

Eu principalmente tive muito choque, muito enfrentamento assim com o Cid. Nessa época mesmo eu não era da delegação ainda. Foi no princípio de 61. Eu tive uma discussão com ele por causa das demissões. Mas era um caso dentro da lei, não é? Ele tinha razão de fazer, tinha direito de fazer. Mandou muita gente embora. Mas houve uma movimentação boa." (Operário, líder sindical)

A reação dos Círculos Operários Católicos à dispensa dos trabalhadores se deve essencialmente ao fato de que atingiu em cheio os trabalhadores mais antigos, moradores das vilas operárias, alvos diretos de sua ação assistencial e, naquela época, política. Em um período de acirramento da luta política dentro da fábrica entre o sindicato e os "circulistas", a dispensa de centenas de trabalhadores antigos retirava do círculo um pouco de sua força.

No *Diário de Notícias* (Rio de Janeiro, 26-7-1961, 2.ª seção, pp. 1-4) aparece uma notícia sobre as demissões na FNM, através de uma nota à imprensa da Federação dos Círculos Operários Fluminenses. Diz a nota, preocupada com os reflexos sociais da medida, que a FNM com dívidas de quase um bilhão de cruzeiros não podia pensar em reduzi-las em somente 3% lançando "o desassossego", para não dizer o desespero, "em centenas de lares".

A manifestação da Federação dos Círculos Operários Fluminenses pode também ser analisada de um ponto de vista mais global, na medida em que os Círculos Operários, nessa época, estavam decididos a disputar um espaço político junto aos trabalhadores, e traçaram esta estratégia preocupados com o "avanço dos comunistas" no movimento sindical em geral no país (ver capítulo 13). Nesse episódio específico da FNM, os "circulistas" se manifestaram e se colocaram ao lado dos trabalhadores demitidos.

Nesta conjuntura pré-64, as relações que o Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara mantinha com a administração da fábrica e com o governo passaram a ter maior importância, até que se conseguiu a construção da subdelegacia sindical no território da fábrica. Em 1962, os jornais fazem menção a uma visita oficial do sindicato à FNM como parte das comemorações do Dia do Metalúrgico. A notícia informa que o presidente da FNM recebeu os associados dessa "importante categoria de trabalhadores" e dissertou sobre as atividades da empresa, indústria pioneira automobilística no Brasil, dando especial destaque aos planos de expansão. Foi salientada a importância da FNM como principal fabricante de veículos pesados no país, o

que a colocava, para a economia nacional, no mesmo plano de significação da Petrobrás e da Companhia Siderúrgica Nacional. Os líderes sindicais, segundo a matéria, teriam ficado "vivamente impressionados com as excelentes perspectivas que estão sendo abertas para a Fábrica Nacional de Motores". (*Última Hora*, 17-04-1962, p. 4, e *Diário de Notícias*, 18-04-1962, p. 3).

Este aparente "press-release" da fábrica, publicado igualmente por dois jornais de grande circulação, em classes diferentes, revela uma preocupação e uma mudança de atitude, já em pleno governo Goulart, que se procurava ter com relação ao sindicato, embora, ao nível interno, uma boa parte da administração estivesse contra essa aproximação considerada exagerada e perigosa.

A outra greve desse período ocorreu a 3 de maio de 1963 e durou quatro dias. (*Correio da Manhã*, Rio de Janeiro, 7-5-1963, p. 3). Nesse movimento, além das reivindicações salariais, os trabalhadores demonstravam preocupação com a forma como estavam sendo aplicados os recursos financeiros do governo na fábrica, a ponto de, no meio da greve, a diretoria da fábrica lançar uma nota pela imprensa (*Última Hora*, Rio de Janeiro, 7-5-1963, p. 2) desmentindo os argumentos de sua má administração.

O presidente do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, na época, José Lellis da Costa, se refere à greve dizendo que "ainda não findou a luta dos trabalhadores da Fábrica Nacional de Motores", embora a greve tivesse terminado, "uma vez que os trabalhadores se mostram insatisfeitos com a administração da empresa, responsável, em parte, pela estagnação em que a FNM se acha mergulhada". Do dinheiro doado pelo governo, oito bilhões de cruzeiros, para a execução de um plano de expansão, prossegue Costa, os operários sabiam que tinham sido liberados três bilhões, mas manifestaram grande insatisfação por não observarem nenhuma melhoria ou avanço no plano de expansão da fábrica. Reclamaram ainda contra a falta de instrumentos para trabalhar, contra a falta de zelo para com certos equipamentos, "muitos dos quais ficam ao relento". A preocupação central era ir até o governo dar conhecimento da situação e exigir imediatas providências. A greve dos trabalhadores, finaliza Costa, saiu vitoriosa, sendo atendidas as reivindicações mais urgentes como: "enquadramento com redução para três faixas de salários (antes havia cinco faixas); 10% de aumento sobre o enquadramento realizado; salário-família (Cr$ 1.500,00); readmissão do delegado sindical auxiliar dos trabalhadores, Demerval Peçanha, demitido há quatro meses, 'por

sua decisiva atuação sindical dentro da fábrica'; e pagamento da taxa de insalubridade com base no laudo que a Comissão de Higiene e Segurança do Trabalho do DNT vai oferecer". (*Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 8-5-1963, p. 4, 1.º caderno)

A preocupação do sindicato com os "destinos da empresa" mostra uma postura que tem a ver com o fato de a FNM ser uma empresa estatal, com capital majoritário do governo. As características de uma empresa estatal como a FNM, naquela conjuntura, levavam o sindicato e mesmo os partidos políticos a uma estratégia diferente comparando-se com as empresas privadas. As relações políticas que o governo Goulart estabeleceu com a liderança sindical também abriram espaço para a transformação das empresas do Estado em um território onde germinavam experiências de organização e comando dos trabalhadores.

Embora a imprensa só registre estes movimentos grevistas, a que me referi até aqui, os trabalhadores se referem ao período pré-64 como um período de muitas greves. Não se referem usando dados numéricos que indiquem freqüência, nem datas, mas procedem a uma rotinização da ação grevista que se desencadeou no período. Esta percepção do período parece, talvez, mais importante do que se a questão de formulações, como esta que se segue, indica ou não a ocorrência de outras greves, embora, evidentemente, a última possibilidade não esteja descartada:

> "Aquilo tinha greve todo dia. Todo dia tinha greve. Parava o pessoal e fechava o pavilhão. Não estava satisfeito com o salário, queria aumento, então a gente arrumava um banco, uma bancagem lá fora, aí o pessoal vinha tudo para junto do palanque ali fora. Cada um falava um discurso". (Operário)

A relação que o sindicato, através da delegação sindical, estabeleceu com a administração da FNM variou conforme a conjuntura, embora, nos momentos em que houve um entendimento maior, já perto de 64, a oposição dentro da própria administração fosse muito grande. O sindicato e os operários militantes tiveram que enfrentar uma fábrica com presença militar em toda sua história, pois a FNM prosseguiu sendo sempre considerada de segurança nacional. A interferência crescente do sindicato na organização do processo de produção e pressão dele sobre as decisões da administração apavorou os inimigos do regime implantado dentro da fábrica.

O principal líder sindical da fábrica assim analisa a relação com a administração, a partir do instante em que o sindicato teve realmente poder para interferir inclusive em demissões e punições de trabalhadores:

> "Para você sentir como a gente interferia, teve uma tarde que a gente estava saindo, isso já no fim de 63, princípio de 64. Nós estávamos saindo e chegou a notícia que o companheiro motorista estava sendo preso por um roubo de tinta, e que a segurança tinha ido no ônibus e pego uma latas de tinta dentro do ônibus. E foram chamar a gente. Disse: 'bom, está certo que o companheiro roubou, vocês apanharam e tudo mais. Agora ele não vai ser demitido'. Quer dizer, a gente tomou partido. (...) No outro dia o companheiro foi suspenso, não foi mandado embora, não teve nada, foi resolvido. Quer dizer, era assim que a gente atuava efetivamente. Aquela prepotência da fábrica, aquela prepotência da direção dos coronéis passou a ser, não eliminada, mas mais metodizada. A gente passou a assumir. A partir de 63, então, isso passou a ter uma característica assim muito profunda". (Operário, líder sindical)

Essa demonstração de força levou também a uma variação no tratamento das direções da fábrica com seus trabalhadores, principalmente com as lideranças sindicais. O presidente da FNM que parece ter negociado mais com a delegação sindical, cedendo em várias reivindicações para manter a fábrica funcionando, sem greves, Aluísio Peixoto, teve sua vida profissional arrasada pelos novos donos do poder, após o golpe militar de 64. É verdade que por causa dessa postura sofreu muitas oposições dentro da própria fábrica, principalmente do chamado setor de segurança da empresa, formado por militares. Aluísio Peixoto, economista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), teve seu nome indicado para dirigir a FNM como um interventor devido ao montante do empréstimo que o banco tinha concedido e que nenhuma administração conseguia executar de forma satisfatória, segundo os planos previstos para o crescimento da fábrica. No início, inclusive, sua gestão foi pressionada pelos operários (ver greve de maio de 1963), mas em seguida sua política de negociação, aparentemente, passou a surtir efeito e não só a fábrica pôde normalizar suas finanças como conseguiu manter um relacionamento cordial com a delegação sindical da própria fábrica.

CAPÍTULO 13

A OPOSIÇÃO AO SINDICATO

O crescimento da atividade sindical na FNM, com todo o seu poder de mobilização e de conquistas para os trabalhadores, com sua política de procurar cada vez mais interferir nas decisões da fábrica, não impediu, como já foi indicado muitas vezes, que se formasse uma oposição ao sindicato. Essa oposição, tímida e muitas vezes individualizada, também se avolumou na medida em que a conjuntura política nacional se polarizou, com reflexos dentro da FNM.

A principal oposição que se formou veio, essencialmente, dos operários mais antigos, a maioria moradores das vilas operárias, formados profissionalmente dentro da fábrica e referidos ao sistema de dominação estabelecido. Como a presença sindical na empresa se fez através de operários recrutados na fase posterior de crescimento da fábrica, a percepção das diferenças de postura quanto ao sindicato se expressou como uma oposição entre os "de dentro" e os "de fora" ou entre "velhos" e "novos". Enquanto a oposição "de dentro"/"de fora" ficou circunscrita à situação daquela época, a oposição entre "velhos"/"novos" foi acionada em um momento posterior, por ocasião das greves na Fiat, no final dos anos 70 e início dos anos 80, para demarcar diferenças de atitude política. Trataremos disso mais adiante. No momento importa saber que os "de fora" (que não moravam nas vilas) e "novos" (que não possuíam a vivência das relações de dominação vigentes) introduziram, de fato, na fábrica concepções de valorização e organização dos trabalhadores enquanto classe, de participação ativa dos operários na organização do processo de produção, de interferência nos aspectos administrativos com repercussão sobre os interesses dos trabalhadores. Estas concepções e práticas se chocavam com as concepções e práticas dos operários da FNM, submetidos por tantos anos aos mecanismos de formação profissional e disciplinar da fábrica e comprometidos pela forma de dominação que o morar no território fabril significava.[12] (ver capítulo 6)

A outra forma de oposição que se organizou politicamente para se contrapor ao sindicato, estimulada pelas diversas administrações da fábrica, aglutinando principalmente os operários das vilas operárias, foi o Círculo Operário Católico. É bem verdade que os círculos operários, como uma organização de nível nacional, já se preocupavam, desde meados da década de 50, com a influência comunista no movimento sindical, mas o círculo da fábrica pôde exercer localmente esse papel, apresentando-se como uma alternativa política para aqueles que não concordavam com as coordenadas que o sindicato traçava.[13]

Os funcionários ligados à administração da fábrica constituíram uma outra forma de oposição velada e sabotadora, fundada em compromissos com as instâncias de decisão sobre a mesma fábrica. Um exemplo do poder de pressão desse grupo pode ser percebido no episódio da eleição de diretor-operário. Quando este setor da oposição se articulou, lançou candidatos, e, mesmo perdendo a eleição, conseguiu pressionar, junto ao presidente da República, para obter o cargo.

Os militantes sindicais da fábrica reconhecem que a maior dificuldade era penetrar no universo das vilas operárias e furar o bloqueio das relações estabelecidas entre seus moradores e a direção da empresa. Como a maioria dos militantes durante o tempo de implantação das atividades sindicais morava fora das vilas, as possibilidades de convívio ficavam quase sempre restritas ao horário de trabalho, o que dificultava qualquer trabalho político para convencer aqueles

12. Estudando, nos anos recentes, as atitudes e concepções dos trabalhadores da construção naval de Niterói (RJ) com relação ao seu sindicato, Elina Pessanha também deparou com essa distinção entre "velhos" e "novos" realizada pelos trabalhadores. Também, neste caso, a distinção se refere à discussão política que a ordem de entrada na empresa assume. Apenas o que se passa neste caso é que, segundo a interpretação da autora, politizados são os "velhos" que, em função da vivência de um passado de lutas e resistência, se distinguem dos "novos", mais avessos à politização das relações de trabalho. (Pessanha, 1985) Em ambos os casos, entretanto, vê-se que as atitudes políticas dos trabalhadores resultam de uma conjunção que se dá entre elementos internos à unidade produtiva e elementos da conjuntura social mais ampla.

13. Cf. a divisão "Syndicat rouge" e "Syndicat jaune" em Trempé, 1971. Sobre isto ver também as formas de organização sindical paralelas acionadas pela Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira (MG) que são estudadas por Sorj, 1985.

trabalhadores. O acesso político aos moradores das vilas, entretanto, sofria outro tipo de restrição: é que, de fato, os operários mais qualificados, os mestres e contramestres, habitavam nas vilas e boa parte destes operários via sua carreira profissional imediatamente ameaçada na medida em que o sindicato passou a questionar a hierarquia estabelecida na organização do processo de produção. Os militantes sindicais, por sua vez, à medida que não conseguiam sensibilizar este segmento, com relação a suas bandeiras de luta, passaram a adotar uma atitude explícita de intimidação, o que reforçava a oposição entre uns e outros.

> "Olha, o pessoal da fábrica, pessoal que morava lá, como eu disse, era um pessoal ligado no Círculo Operário, ligado à chefia, porque as casas da fábrica não eram distribuídas em função da necessidade dos companheiros de morar lá. Eram distribuídas em função dos caras que eram mais simpáticos ao Círculo Operário e tudo efetivamente. Então aquele conteúdo dentro da fábrica era composto de companheiros, de pessoas que tinham deformações. Do Piauí, inclusive naquela ocasião, vinha muito do Piauí. A maiora era piauísta, entendeu, então não queriam se susceptibilizar tudo o mais, aquele negócio. Então havia esse choque efetivamente. Eles interpretavam, não nego isso, que a ação sindical prejudicava. Mas prejudicava o quê? Não prejudicava a vida deles, prejudicava o interesse pessoal deles. Isso sim. A atuação sindical nesse particular aí prejudicou sim. Por exemplo, do engenheiro, ninguém foi contra engenheiro dentro da fábrica. Agora aquela prepotência dos engenheiros em relação aos operários, isso foi ferido. (...) Os mestres sempre foram o *status* superior da fábrica. Os mestres, eles se uniam muito. (...) Agora, a partir de 58, é bom que isso fique claro, é que nós passamos a interferir no processo de tratamento da relação operário/patrão, aí sim. Fosse quem estivesse na frente." (Operário, líder sindical)

No relato do militante aparecem as dificuldades encontradas junto a alguns setores da fábrica, para a realização do trabalho sindical. Identificam-se os "piauístas", os operários das vilas e os mestres com a relação à atividade do sindicato mais questionadora no processo de produção, mesmo porque eles tiveram seu poder diminuído com essa interferência. Um delegado sindical, descrevendo esta situação, dizia que, "no início, quem morava nas vilas tinha receio de participar. Mas depois muitos já participavam, porque aquele pessoal que morava nas vilas era mais antigo, da fundação da empresa, da criação". Eram identificados também por serem mestres, encarregados, "pessoas que começaram lá abrindo valas, cavando buraco e construindo os edifícios da fábrica, e estavam em cargos de chefia".

A necessidade de lazer para os que moravam nas vilas operárias fez com que a fábrica estimulasse, com seu patrocínio, a criação de várias formas de divertimento e lazer em Xerém. Existem vários clubes, cujos terrenos foram doados pela empresa, no intuito de oferecer tais condições para os trabalhadores. Dessas atividades, a que mais se desenvolveu foi o futebol. Os operários que moravam nas vilas se dedicavam a esse esporte e formaram times que disputavam campeonatos entre as seções, dentro da própria fábrica, e que participavam, fora, do campeonato organizado pelo Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, entre times das várias fábricas metalúrgicas do Rio de Janeiro.

Os dirigentes sindicais denunciavam a manipulação dessa atividade esportiva pela direção da fábrica, questionavam as regalias concedidas aos jogadores, a coincidência da relação de chefia com a posição de direção nos clubes e tendiam a associar a prática do futebol com o intuito de despolitização das relações fabris.

> "Antes do movimento operário tomar corpo nas reivindicações, a fábrica dava muita atenção ao futebol, criava vários clubes de futebol, depois construiu sede lá fora para esses clubes. Muitos mestres de oficina eram diretores desses clubes. É um negócio meio safado. Se tivesse que comparar entre um que jogasse futebol e o outro não, o cara seria promovido. Tranqüilo. Jogasse futebol no domingo e se machucava, na segunda não trabalhava. E tinha uma turma de mestres de oficina, principalmente na serralheria, ferramental, nessas duas seções, davam uma cobertura tremenda. Procuravam desviar o trabalhador para a questão do esporte. Esporte não, só futebol." [14] (Operário, delegado sindical)

De fato, essa associação de trabalhadores em torno de atividades de lazer, chefiada em geral pelos mestres mais antigos, representou uma verdadeira barreira às pretensões do sindicato de se estabelecer com legitimidade nos domínios da fábrica. O sindicato custou um pouco a perceber e a dar valor a essas atividades, em geral considerando-as "alienadas", "reacionárias". No entanto, o efeito agregador do futebol, sua popularidade, e mesmo o prestígio que conferia aos

14. Segundo Leite Lopes, quando se refere ao futebol como uma forma de lazer que serve para submeter o tempo livre dos operários à administração das usinas de açúcar do Nordeste, "a atividade dos operários nesse lazer organizado abre para eles uma área de semiprofissionalização paralela, em que a trajetória social ascendente que o operário possa ter no processo de produção está associada à sua trajetória naquela atividade". Leite Lopes, 1976, p. 179. Sobre o incentivo aos clubes de futebol numa cidade dominada pela Companhia de Tecidos Paulista (PE), ver também Leite Lopes, 1986, pp. 232-4.

praticantes mais habilidosos, garantiu para os operários das vilas uma legitimidade que o sindicato sentia dificuldade de conseguir. O futebol era alvo da crítica feita aos chefes, aos mestres, mas os efeitos dessa ofensiva não parecem ter prevalecido. À crítica feroz que os militantes sindicais faziam aos mestres no processo de produção, por sua subordinação à administração da fábrica, se acrescia a crítica à utilização do esporte como forma de controlar a consciência dos trabalhadores. Na verdade, neste caso, coloca-se uma contradição: assim como no caso do recrutamento de trabalhadores, o lazer fazia parte tanto da estratégia de dominação da fábrica, como de uma forma própria de organização dos trabalhadores, segundo uma estratégia também própria, para autodefesa e resistência ao modo como a fábrica procurava dominá-los. Basta conversar com os mestres mais antigos, envolvidos em todas essas atividades dentro das vilas, para perceber que também eles tinham uma perspectiva de resistência ao processo de dominação imposto pela empresa, embora essa perspectiva não fosse assim entendida pelos militantes do sindicato. O alto grau de politização, presente nas relações que o sindicato da época estabelecia, leva à qualificação negativa ou à desqualificação política das pequenas formas de organização que configuravam um modo de agir político dos operários, na FNM. O poder alcançado pelo sindicato, com uma proposta política que já colocava as questões de classe num nível mais amplo de sociedade, não permitia que "se perdesse tempo" na tentativa de convencer a maioria dos trabalhadores, mais particularmente os das vilas, para a mudança de qualidade política das propostas apresentadas. A "pressa" de que se viu tomado o movimento sindical dentro da fábrica, reflexo também da política do PCB com relação ao movimento operário na época, as conquistas facilitadas pela conjuntura nacional e as alianças políticas que o movimento sindical estabeleceu com o Estado levaram o partido a um raciocínio imediato de queimar etapas e, com isso, na FNM, os operários comunistas, através do sindicato, concorreram para transformar esse determinado tipo de trabalhador, que resistia à nova prática política, num opositor e a concebê-lo como passivo diante da dominação e da exploração fabril.

"— Depois daquela época, começou aquele negócio de sindicato, aí pronto, aí bagunçou o negócio. A gente trabalhava e estava sempre com medo, porque na mesma hora que a gente estava trabalhando, dali um bocadinho mandava parar e tinha que parar mesmo. E eu não estava acostumado com aquilo, então achava aquilo duro. Então parava todo mundo e às vezes ia para fazer uma reunião, às vezes no Clube Piauí, ou até no cinema. Eu não ia, eu não participava dessas coisas. (...)

— O sindicato não conseguia coisas boas para vocês?

— A intenção deles talvez fosse essa, conseguir coisas boas para nós. A questão é que o sindicato trazia aquela brabura toda, mas não tinha aquela força que devia ter. Porque, na minha opinião, eu achava que a greve não ia melhorar a situação. Eu acho que valia mais a pessoa ter um certo diálogo, assim na base de bom humor, do que querer que o cara fizesse aquilo no peito." (Operário)

A reação ao sindicato ou a "excessiva" politização das relações de trabalho feriam os princípios sob os quais tinha sido formada aquela geração de trabalhadores. A concepção político-sindical que acabou predominando, por força do poder de pressão e seu nível de reivindicação, embora reconhecida como favorável a todos os trabalhadores, esbarrava na forma de conseguir o que queria, muitas vezes passando por cima dos operários que foram "formados para trabalhar", como dizia o "pessoal das escolas técnicas". Os operários do movimento sindical, é verdade, tentaram várias fórmulas para ter uma presença mais ativa dentro das vilas, logo que perceberam que ali estava o principal foco de resistência à sua proposta política. Dessa forma, procuravam utilizar mais a subdelegacia sindical em Xerém, construída dentro dos domínios da fábrica, e tentaram quebrar um pouco aquela maneira de ser, que lhes opunha resistência dentro da própria categoria.

"— Era mais difícil mobilizar o pessoal das vilas?

— Era sim. Na greve de 63, precisamos fazer piquete ali naquela ponte. O pessoal tinha duas coisas que não queria perder: primeiro o emprego e segundo a moradia. Quer dizer, tudo dentro dali. É compreensível essa coisa. Mas não havia assim, depois que a gente começou em 63, uma manifestação coletiva anti-sindical, antioperária, não existia efetivamente. Existia mais em função do imobilismo. A gente usava de todo e qualquer artifício. Passamos a movimentar a delegacia que a gente tinha lá, a subdelegacia. Porque anteriormente, como todo mundo morava aqui, a delegação sindical pouco ia lá, na delegacia. Então quando a gente foi para lá, a gente passou a mobilizar aquilo efetivamente. A gente passou a fazer festas, grandes reuniões, tudo que era motivo a gente fazia uma festa e botava todo mundo lá. Então a gente já estava conseguindo romper com isso aí." [15] (Operário, líder sindical)

15. Outra experiência de operários comunistas no bairro de Realengo, no Rio de Janeiro, no Conjunto Habitacional do IAPI, na década de 50, mostra a preocupação primordial com a mobilização no bairro, no lazer, nas festas, atribuindo a essa estratégia efetiva importância. Ver Mangabeira, 1986.

Tal atitude chegou a render alguns frutos e aumentou a força do sindicato dentro da área da fábrica, mas essa iniciativa foi tardia, teve sua trajetória interrompida com o golpe militar em 1964 e não impediu que os militantes sindicais tivessem que lançar mão do piquete para impedir que os operários das vilas comparecessem ao trabalho nos dias de greve. Tais ações aumentaram o fosso que existia entre o sindicato e os trabalhadores que moravam nos terrenos da fábrica.

A concepção vigente no meio sindical da empresa indicava uma impaciência com os operários que moravam nas vilas, acusados de "reacionários" e subordinados ao Círculo Operário, e, rapidamente, os tratava como inimigos do movimento operário, empurrando os indecisos para uma oposição mais sistemática. Creio que neste contexto estamos tratando da política nas mais variadas formas de manifestação. Para os operários do sindicato, principalmente as lideranças, a política ou as relações políticas se definiam a partir de um quadro de luta de classe no sentido mais amplo, na perspectiva de uma mudança estrutural da sociedade, e se aproveitavam do fato de que a conjuntura nacional favorecia tal tipo de pretensão. Nesse sentido, as relações políticas dentro da FNM foram politizadas a ponto de incomodarem uma parte dos operários. Quanto a estes, boa parte formada sob o modelo de dominação da fábrica, deve-se constatar que construíram sua condição de classe utilizando-se de uma estratégia política de resistência, muito mais próxima dos pequenos embates patrão/empregado dentro do processo de trabalho, ou no domínio alternativo do próprio espaço controlado pela fábrica, ou ainda na utilização dos instrumentos concedidos para estreitar os laços de união do grupo, do que um questionamento aberto ao processo de produção, algo que para eles se tornava extremamente difícil, possível, isto sim, para aqueles que não moravam ali, ou que já vinham com participação no movimento operário, de muitas experiências e até mesmo de formação partidária. Como avaliar este choque de tempos políticos nos conflitos de classe? Espero oferecer mais elementos para esta discussão através dos depoimentos de um dos principais mestres da fábrica, líder importante do chamado "pessoal das escolas técnicas" e, ainda hoje, um dos mais ativos líderes comunitários de Xerém, tendo sido inclusive presidente da atual associação de moradores.

Ele começa seu depoimento falando um pouco da escola industrial de onde tinha vindo esse grupo de operários. "Nós viemos, vinte

e dois, do Piauí." A escola industrial (no Piauí) era um regime de semi-internato, três dias por semana. O horário de chegada era cinco da manhã e os estudantes faziam "física, esporte, tinha alimentação, e depois ficávamos estudando até quatro da tarde". Sobre o Clube Piauí (na FNM), símbolo da união desse grupo, diz ele que ganhou uma força muito grande, construindo a sede e um campo de futebol. Contavam com a ajuda da FNM "para trazer os times de futebol".

"Mestre C." era muito respeitado pelos trabalhadores da fábrica, e desempenhava um papel aglutinador importante, principalmente para o pessoal que se sentia intimidado pela atuação do sindicato. Por sua postura também foi respeitado pelo próprio pessoal do sindicato, embora fosse sempre crítico com relação às suas atividades. Apesar de muitos trabalhadores das vilas estarem ligados ao Círculo Operário, tal não era o caso de "Mestre C.", pois sua liderança vinha mais da identidade com a origem geográfica e social, e do seu papel organizador através das atividades comunitárias e de lazer. Quanto a sua posição com respeito ao sindicato, assim se expressou:

> "Eu entrei em choque, às vezes com o próprio Jarbas (líder sindical da FNM), porque eu falava: Jarbas, não é assim. Nós temos que orientar. O pessoal não está bem preparado, porque se estão conscientes que os líderes superiores... eles vão agüentar na hora que isso aí... Eu sempre falava com ele. E depois tinha outra coisa: eu tinha colegas meus que eram delegados sindicais e não queriam trabalhar... Eu falei: Olha, não é assim que você vai dar o exemplo. Você como delegado, você tem que ser o espelho. Você como delegado, não pode sentar aí e o operário ficar trabalhando. Quem é que vai produzir para pagar você?... Era duro falar isso com eles. Eu vi uma realidade. Ninguém pode ganhar se não produzir. Mas nunca entrei em atrito assim de não concordar. Eu concordava com algumas reivindicações, é lógico, porque eu achei que o grande erro da fábrica, na questão social, é que ela abandonou completamente a valorização da mão-de-obra. Ela demorou muito a promover, não promovia, tentava sempre fazer rotatividade". (Mestre)

O relato acima mostra claramente as razões pelas quais "Mestre C." conseguia ser um elemento político de aglutinação entre os trabalhadores. Pego de surpresa pela avalanche do movimento sindical dentro da fábrica, procurou manifestar sua opinião, já que em nenhum momento pareceu estar contra as atividades do sindicato ou suas reivindicações. Sua questão com o sindicato se refere à estratégia do sindicato e dos operários comunistas com relação aos outros trabalhadores e seu desempenho no processo de produção. A crítica ao

delegado sindical leva em conta que a resistência ao sindicato vinha muito em cima de casos como esse, que comprovavam teses da administração de que o desrespeito à hierarquia só podia resultar em pouca produção e "baderna". Por outro lado, "Mesre C." em seu depoimento, certamente informado por sua experiência do presente no movimento associativo de bairro, indica de forma retrospectiva o caminho para a eficácia política.

> "Mas eu era muito preocupado com a situação social do pessoal que trabalhava comigo. Eu visitava, ia na casa deles, quer dizer, eu procurava ter uma ligação com eles, para saber quais os problemas que eles tinham. Eu sempre procurava saber como é que estavam, mostrar a eles que eles tinham direito, esclarecer. Por isso que eu não me afasto da comunidade." (Mestre)

O acompanhamento do dia-a-dia do colega, o esclarecimento dos direitos em cima de coisas vitais, como a atenção com a família, provam que essa estratégia, embora considerada assistencialista pelos militantes sindicais, conferia aos seus executores a eficácia política para suas ações junto à comunidade de operários, com uma base de legitimidade poucas vezes alcançada pelo sindicato. Mas "Mestre C." continua sua crítica à atuação sindical:

> "O sindicato errou porque não orientou suas lideranças internas. Em primeiro lugar os delegados auxiliares...
>
> Eles eram escolhidos pelos delegados eleitos. O elemento que entrasse mais em choque com o chefe, o elemento que fosse mais corajoso. Não é esse o princípio. O elemento tem que realmente ser corajoso, mas ele tem que ter consciência equilibrada e seja um pouco inteligente. Que tenha sua liderança. O sindicato não é para brigar com a chefia. Pelo contrário, o sindicato tem que ter uma certa autoridade, ele tem que chegar e se impor à chefia, para que ele possa realmente tentar fazer funcionar o que ele acha que está certo. Esse é o principal. Nisso, essa preparação não deu certo, porque aí eles se envolveram com muita coisa sem estar preparados, e as coisas que eles se envolveram eram corretas: alimentação, horas extras, insalubridade, excesso de barulho, que depois veio e foi medido e houve ganho de causa... Mas a maneira que eles levavam o problema é que não era correta. As reivindicações eram justas, mas eram muito tumultuadas e entravam muito em choque". (Mestre)

Novamente a concordância em torno das reivindicações e o reconhecimento de que o atendimento de muitas delas fora conseguido graças à atuação sindical, mas "Mestre C." reafirma sua crítica quanto

ao procedimento político dos militantes sindicais e a pouca eficácia no convencimento de sua importância. Na concepção dele, o delegado sindical tinha que se impor por ser um bom trabalhador, respeitado por sua condição e sua consciência dos problemas da categoria. Por ser ele também um chefe, como mestre de sua seção, sentiu na pele a atuação dos delegados sindicais e procurou refletir esse sentimento, tentando tornar mais eficaz a estratégia do sindicato. "Mestre C.", mesmo concordando com as reivindicações, manteve-se numa posição independente no embate que se travou dentro da fábrica, e, por essa razão, um importante líder sindical da fábrica deixou de falar com ele.

> "Eles não conseguiram apagar minha liderança. Eu não concordando com algumas teses do sindicato, eles não conseguiram. Então o Lenine, acho que ficou meio chocado com isso, que eu não era completamente favorável a tudo, mas também nem com isso eu perdi o respeito ao pessoal. Eles nunca me impuseram nada. Tinha comício lá embaixo, eles chegavam e falavam comigo a respeito do pessoal para ir e eu dizia que não tinha problema. Tinha chefe lá que eles impunham, eles não gostavam do chefe... 'Você vai ter que ir hoje.' Comigo eles nunca disseram isso." (Mestre)

Para "Mestre C.", a pouca eficácia política da atuação sindical tornava necessária a utilização de formas de convencimento mais agressivas e isto tirava a possibilidade de uma penetração entre os trabalhadores menos politizados. A influência que o sindicato passou a ter dentro da fábrica, portanto, era mais atribuída ao seu poder de pressão do que à sua capacidade de gerar adesões políticas. Perguntado sobre o apoio dos operários às medidas do sindicato com relação à fábrica, "Mestre C." diverge dos militantes sindicais e insiste em que o grupo por ele comandado em termos sindicais era muito pequeno e "o pessoal não se envolvia". No "Bafo da Onça", assistiam de longe e, no setor em que trabalhava, "tinha uma turma, uma meia dúzia... mas o restante da serralharia não apoiava". Com relação à participação dos operários mais antigos, "das escolas técnicas", ou recrutados sob sua influência, "Mestre C." afirma que não houve líder sindical desse pessoal.

> "Acho que o pessoal é mais consciente, tem mais responsabilidade, a maioria já tinha um curso técnico e a maioria já estava bem situada. Nós sempre nos consultamos. Eu sempre fui bem ouvido no meio da turma. Quando eu chegava, falava com eles, eles ouviam. A gente fazia reunião lá no Clube Piauí e comentava a situação." (Mestre)

"Mestre C.", talvez exagerando um pouco para reforçar seu argumento, reduz a influência do sindicato a "uma meia dúzia" de delegados que circulavam pelas seções "sem trabalhar". Naturalmente, essa "meia dúzia" não poderia sozinha convocar e organizar greves, como ocorreram, nem conquistar importantes momentos de reivindicação para os trabalhadores da FNM. No entanto, o depoimento de "Mestre C." pode servir para entender dois aspectos importantes do cenário político daquele período. Primeiro, reforça a convicção de que o "pessoal das escolas técnicas" mantinha um nível importante de organização, através de outros laços que não são considerados políticos, mas que mantinham definida uma estratégia para enfrentar os desafios e a dominação da fábrica, uma estratégia de sobrevivência, que aparecia nos mínimos detalhes da vida comunitária, dos traços culturais, das conversas com os mais velhos, do esporte, do clube. Para estes operários a avaliação política da situação levava em conta a perspectiva do desemprego, a decepção da perda da moradia, o desconforto, depois de anos de luta dentro da fábrica para atingir uma posição melhor. Querer passar por cima destes argumentos seria desconhecer a própria realidade dos trabalhadores da FNM. O segundo aspecto, que nos revela "Mestre C.", diz respeito claramente à atuação dos operários comunistas, que constituíam a maioria da delegação sindical da fábrica, e aí percebe-se uma interferência decisiva para jogar a problemática operária para outro nível de articulação, o que afugentou de vez possíveis apoios políticos de operários não-comunistas, mas dispostos a lutar na causa sindical. Manifestações a favor de Cuba, Rússia, viagem a Moscou da principal liderança sindical da fábrica, isso tudo, embora justificável do ponto de vista da estratégia do PCB naquela conjuntura, aumentou a distância entre os trabalhadores.

O círculo operário na FNM

Uma das formas mais organizadas de oposição ao sindicato dentro da FNM, nesse período pré-64, foi o Círculo Operário Católico.[16]

16. "Os círculos operários, com o caráter de âmbito nacional, começaram com o Círculo Operário Pelotense, na cidade de Pelotas (...), Rio Grande do Sul, a 15 de março de 1932. (...) Os círculos operários foram fundados pela iniciativa do pe. Leopoldo Brentano, jesuíta italiano. É necessário mencionar a ordem e a nacionalidade do fundador, porque a natureza daqueles tempos e as circunstâncias em que os círculos inicialmente se desenvolveram marcaram

Os círculos, no Brasil, a princípio visavam muito mais um atendimento assistencial aos trabalhadores do que uma atuação política sindical. A conjuntura política, no entanto, fez com que a estratégia dos círculos em todo país mudasse, e estes passaram a se preocupar com "o avanço do comunismo no movimento sindical". Na FNM não foi diferente. Como estímulo para sua criação dentro da área geográfica da fábrica, com a presença significativa de operários católicos nas vilas operárias, e com sucessivos apoios da própria administração da empresa, o Círculo Operário da FNM, nos momentos de maior atuação do sindicato, tinha tudo para se transformar na oposição que realmente se constituiu. Funcionários da administração que resolveram contrapor-se àquela situação criada pelo sindicato, com o questionamento das ações da fábrica, utilizando-se de sua influência, estimularam os operários a entrar para o Círculo Operário e resistir às iniciativas do movimento sindical. O "medo do comunismo" foi explorado ao máximo, particularmente no que se refere à "vida comunitária" da FNM, propagandeada como evidência de boas relações entre fábrica e empregados. A identificação do Círculo Operário com a administração da fábrica, no entanto, deixou sempre uma certa desconfiança entre os trabalhadores, quanto ao caminho a seguir. "Mestre C.", figura proeminente entre os operários mais antigos, procurava não misturar sua própria oposição ao sindicato com a oposição empreendida pelo círculo. Este, por outro lado, teve sua ação escolhida para alvo de ataques dos sindicalistas que nele viam uma oposição que merecia ser combatida, uma vez que tendiam a confundir qualquer oposição ou resistência a seu trabalho como oposição e resistência organizada nitidamente anticomunista em torno do círculo.

O movimento circulista, nesse período, se dava em nível nacional, e a partir de meados da década de 50 procurou reorientar-se e modernizar-se, diante do que foi considerado como uma "renovada penetração do comunismo nos sindicatos". Segundo Howard J. Wiarda, com a indicação de um novo "assistente eclesiástico" (padre Veloso),[17] organizaram-se escolas de líderes operários e procurou-se orientar o movimento para problemas trabalhistas. Já no início de 1960 apare-

a direção e a orientação do movimento até os dias de hoje. Os círculos operários no Brasil hauriram a sua inspiração das idéias correntes na época, da tradição intelectual italiana de corporativismo e da natureza e da orientação do próprio regime de Vargas." (Wiarda, 1974, pp. 12-3)

17. *Idem*, p. 18.

ceram os primeiros resultados dessa nova política, nos níveis local e estadual, quando ex-alunos das escolas de líderes passam a exercer papéis de liderança nos sindicatos e nas federações e, conforme interpreta Wiarda, o movimento operário católico, em alguns sindicatos, passou a representar um desafio aos comunistas presentes no movimento sindical.

O exame do elenco de tarefas e objetivos do movimento circulista contribui para compreender os princípios básicos em que foi fundado. Um folheto informa que os objetivos fundamentais dos círculos eram "dar instrução, educação cristã, assistência social e material aos trabalhadores; defender os seus interesses coletivos e individuais; buscar a melhoria social e material para os trabalhadores sem o recurso à luta de classes; harmonizar todas as classes sociais, todas as atividades, todas as pessoas e grupos". O mesmo folheto enumera as atividades do movimento circulista: coordenar a vida e o bem-estar dos trabalhadores, enobrecer o setor operário da população, orientar os trabalhadores, conduzi-los para o "caminho seguro", e cristianizar o povo.[18]

Percebe-se por que a filiação ao Círculo Operário foi incentivada por todas as administrações da FNM, pois os princípios propalados pelos circulistas se enquadravam perfeitamente na perspectiva dos patrões de construir uma imagem de harmonia nas relações com os trabalhadores.

Para os ideólogos dos círculos operários, o sindicato "colabora" com os poderes públicos e, por ser um órgão de classe, não necessariamente deve ser "um órgão de luta de classes", pois empregados e empregadores "podem e devem harmonizar seus interesses".

Evidentemente, esta concepção era oposta à dos militantes sindicais que atuavam na FNM sob a força hegemônica dos comunistas. Aos circulistas, portanto, embora valorizassem a organização sindical, só restou, na FNM, organizar a oposição fora do espaço sindical. Para tanto se aproveitaram da resistência ao movimento sindical existente entre os trabalhadores da fábrica, muito embora tal resistência não se traduzisse necessariamente pelo anticomunismo e pela perspectiva colaboracionista dos círculos.[19]

18. *Idem*, p. 24.

19. Sobre isto ver a análise política da situação sindical pré-64, feita por um engenheiro da PUC-RJ, professor nas escolas de líderes operários dos círculos, e que trabalhou na FNM. Machado, 1964, pp. 159-60.

Padre Veloso, assessor eclesiástico dos círculos no período que vai de meados de 1950 até depois do golpe militar de 1964, descreve a organização e as dificuldades que os círculos encontravam naquela época e fala da especificidade dos círculos operários criados em empresas, particularmente nas estatais, dentre as quais a FNM.

> "No Estado do Rio tinha na Fábrica Nacional de Motores, lá em Cabo Frio, na Álcalis, tinha o Círculo Operário de Volta Redonda, que eram círculos operários muito grandes e que tinham muitas escolas, muito trabalho assistencial. (...)
>
> Então os círculos operários tinham no Brasil inteiro milhões em valor daqueles terrenos, mas não tinha quase atividade sindical. Era só raramente, numa cidade ou outra. Na FNM sempre teve. Eram círculos propriamente de empresas, eram círculos especiais. Os círculos operários nunca foram feitos para isso, mas se adaptavam. Por exemplo, o Círculo Operário da FNM era dos trabalhadores, então aí o interesse do trabalhador se desenvolvia." (padre Veloso)

Segundo padre Veloso, o movimento circulista recebia uma subvenção em dólares da Federação Internacional dos Sindicatos Cristãos, e "a origem desses dólares era dos trabalhadores alemães, principalmente, mas também de todos os países da Europa". Por outro lado, apesar de não receber subvenção sistemática dos empresários que lutavam contra o comunismo, os responsáveis pelos círculos operários não recusavam ajuda financeira dessa fonte para continuar seu trabalho de formação sindical. Na própria FNM, padre Carvalho, incentivador e um dos criadores das atividades do círculo daquela empresa, recebia uma "gratificação", que constava na folha de pagamentos da fábrica. O golpe militar de 64, no entanto, preparou uma surpresa para os círculos. Apoiando a derrubada do regime, os circulistas se viram, logo após o golpe, também vítimas das perseguições empreendidas a todos aqueles trabalhadores acusados de comunistas por terem participado do debate sindical. Caso exemplar disto aconteceu na FNM, segundo depoimento do mesmo padre Veloso.

> "Mas aí começou a perseguição. O governo não queria saber de nada. Por mais que explicássemos que aquele era um movimento até anticomunista, no sentido de que nós éramos da doutrina social da Igreja, que não é comunista... mas eles falavam que tudo isso era fingimento, tudo história. Foi um major para assumir a FNM e começou a demitir gente. Todo o pessoal do Círculo Operário começou a ser demitido e eu fui lá falar com ele: 'É um absurdo o que o senhor está fazendo. O Círculo Operário aqui, justamente porque aqui tinha um movimento comu-

nista muito forte, o Círculo Operário aqui combateu este sistema. Estavam querendo dominar a fábrica, inclusive eles arranjavam para demitir alguns operários e promover outros, e o Círculo Operário foi contra isso, fez uma campanha contra. Inclusive fez uma greve para que não se demitissem alguns operários que iam ser demitidos'." (padre Veloso)

Os trechos de entrevista selecionados traçam um perfil dos círculos operários católicos. Sua ideologia, seu posicionamento na conjuntura política, sua ação, principalmente neste período pré-64, apontam para uma interferência direta da Igreja Católica na política e no movimento sindical, com objetivos que coincidiam com os da classe dominante. Tanto no que se refere a recursos como no que se refere a ação, os círculos estiveram ligados aos setores mais contrários à classe trabalhadora. Na FNM também foi assim. Apesar de as propostas políticas serem no sentido de colocar-se do lado dos trabalhadores, o Círculo Operário da FNM serviu como a ponta-de-lança da administração da fábrica para enfrentar a "ameaça comunista" oriunda do movimento sindical.

Um dos operários que mais se destacou na luta pela presença dos trabalhadores cristãos na vida sindical, e que chegou a ocupar cargos de nível nacional na organização dos círculos operários, mestre da FNM, procura mostrar como sua preocupação não era a de separar-se do sindicato e sim a de fazer com que os cristãos participasem do sindicato:

"O sindicato começou fraco, mas como eu militava e achava... porque eu sou adepto do sindicato, eu sou sindicalista da mesma forma que eu sou circulista; eu sempre promovi lá, apesar dos pesares, lá dentro, mas eu consegui. Eu estava dizendo do sindicato, num encontro que teve agora esses dias aí, que eu, em 1960, num ano sindicalizei dentro da fábrica quatrocentos homens. Eu estava pronto, convocava, a fábrica deu liberdade, porque eu acho que a direção da empresa deve ter confiança e o sindicato deve fazer com que haja confiança da direção da empresa com o sindicato, para poder trabalhar com harmonia. Nós não vamos trabalhar em briga, e eu sempre disse: você, no dia em que estiver certo pode contar com a minha defesa, mas se você errou não conta comigo". (Mestre, circulista)

Nota-se no depoimento deste mestre que a proposta política não era de se separar do sindicato, mas de estabelecer uma harmonia nas relações entre patrão e empregado dentro da fábrica. A polarização da conjuntura chegou a um tal ponto, no entanto, que o amplo

domínio dos operários comunistas na delegação sindical da FNM estimulou a criação de uma associação profissional paralela ao sindicato, por iniciativa do círculo, com apoio da administração da fábrica.

"Eles (do sindicato) criavam constantes problemas e houve uma época até que nós tentamos dividir e, pela lei, você pode criar uma associação profissional, só dos funcionários da Fábrica Nacional de Motores. A nossa idéia, depois, era separar do sindicato. Mas não conseguimos, não foi possível." (Engenheiro, circulista)

Este engenheiro da fábrica, que também participava dos círculos ao nível estadual, reflete claramente a posição política que assumiram os circulistas da FNM, tentando criar uma associação profissional e assim poder dominar um órgão sindical. Mestre E., a quem me referi acima, foi contra esta proposta:

"Quando eu comecei a viajar, o pessoal que ficou lá não tinha muita experiência e foram se deixar envolver, tanto que teve uma época que queriam até desmembrar, querer fazer um sindicato da fábrica. Eu me opus, e, por causa dessa oposição, quase que eu sou enquadrado no IPM da fábrica. Porque houve uma reunião no círculo para declarar a separação do sindicato e eu vendo que o meu pessoal não apareceu lá na reunião, eu vi que ia perder, e me retirei da reunião. Então o camarada lavrou. Porque eles pegaram uns inocentes úteis e engambelaram o pessoal. Eu explicava: sindicato da fábrica, vocês não têm autoridade nenhuma, é pouca gente, o pessoal daqui não vai dar contribuição para ter um sindicato independente. E vai acontecer o seguinte: chega um dia que a fábrica vai dar casa, máquina de escrever, vai dar papel, vai dar funcionário. No dia que vocês quiserem reivindicar o que a fábrica está errada, eles vão contar isso e vocês vão ficar como?". (Mestre, circulista)

"Mestre E." indica em seu depoimento uma nítida interferência de gente de fora do trabalho do círculo na decisão de criar uma associação separada do Sindicato dos Metalúrgicos da Guanabara, e, tudo leva a crer, pelo grau de polarização política que o movimento sindical atingiu dentro da fábrica, que tal interferência tenha vindo da administração. De qualquer modo, fica caracterizado que houve uma conjugação de forças — circulistas, administração da fábrica — contra a ofensiva sindical dentro da FNM. Na concepção da maioria dos operários, o círculo existia muito mais como um órgão assistencial do que como um órgão com atuação política.

"Mestre C.", liderança do "pessoal das escolas técnicas", crítico do sindicato, também era crítico com relação ao círculo:

> "— O círculo operário ficava sempre em cima do muro. Ele nunca nem apoiou o sindicato...
> — Mas não fez oposição aberta ao sindicato?
> — Não fez não. Ele não tinha estrutura para fazer. (...)
> — Ouvi dizer que chegaram a pensar em criar uma associação de metalúrgicos...
> — É, foi pensamento. Mas não chegou a se concretizar. Não chegou porque não tinha condição, que a turma ia lá e acabava, quebrava. Ia realmente e quebrava. Não tinha problema não". (Mestre)

Os operários que mantinham alguma ligação com a atividade sindical, ou demonstravam simpatia por ela, viam no círculo uma associação imediata com o patrão:

> "O Círculo Operário foi criado numa ação consideradamente mais patronal. Esse Círculo Operário, ele dá mais apoio ao patrão em cima de conciliações por meio de acordos e por meios de tirar um certo proveito para dizer que é uma liderança compatível com as idéias patronais. Não totalmente ao direito da classe trabalhadora". (Operário)

Os militantes e dirigentes sindicais da fábrica sentiam a oposição política via círculo operário, principalmente no ponto fraco de sua penetração que era entre os operários que moravam nas vilas operárias. Embora sua reação fosse num certo sentido de descaso diante do domínio das ações que o sindicato detinha dentro da fábrica, eles se preocupavam em criticar o círculo, colocando-o no outro lado da trincheira da luta política que ali se desenvolvia. Segundo o principal líder sindical da FNM, "eles participavam sabotando, sindicalizavam sempre conduzindo para o Círculo Operário, sem enfrentar os problemas dos trabalhadores dentro da fábrica". Sobre o compromisso entre a direção da fábrica e o círculo, prossegue dizendo que, no princípio, a administração, em vez de ouvir a delegação sindical, tinha o costume de ouvir o círculo antes: "Eles perderam atividade justamente com o desenvolvimento da delegação sindical".

Antes de o sindicato ter alguma presença dentro da FNM, o círculo operário recebia favores e procurava, pela via da harmonia, resolver os conflitos que iam aflorando. A presença física nas vilas operárias conferiu ao círculo um poder de penetração maior junto aos que ali moravam e isso possibilitou ganhos políticos. Os operários

da delegação sindical, reconhecendo tal poder, procuraram, inicialmente, compor com os circulistas e tentaram apoderar-se dessa estrutura. Com o tempo, o poderio da delegação sindical crescendo e com ela o domínio dos operários comunistas, fez com que os circulistas mais convictos não escapassem da polarização que tomou conta da fábrica.

A eleição para diretor operário

Um episódio que serviu para demarcar as diversas posições políticas em jogo na FNM foi a campanha e a eleição de diretor operário da empresa, que se desenrolou no início de 1961. Esta novidade em termos de empresa estatal se constituíra numa promessa eleitoral de Jânio Quadros e, logo após a sua posse, os trabalhadores das empresas do Estado cobraram o cumprimento.

A imprensa diária noticiou o fato, indicando a novidade nas várias empresas. Sob o título "Diretor Operário na FNM, CSN e Petrobrás", a reportagem do jornal *Última Hora,* Rio de Janeiro (22-3-1961, p. 7), fala da escolha de cinco nomes dos quais o presidente da República escolheria um. Na FNM, apenas os operários sindicalizados teriam direito a voto, mas o presidente da empresa se manifestara contra as eleições naquele momento, propondo uma data futura, recebendo contestação do presidente do Sindicato dos Metalúrgicos, o qual afirmava que as datas das eleições tinham sido fixadas pelo próprio Jânio Quadros. Na verdade, o pedido de adiamento se devia à restrição da eleição aos sindicalizados, critério que acabou caindo depois de muita pressão da administração da empresa. Embora não apareça mais na imprensa a confirmação da data, sabe-se que as eleições finalmente se realizaram e causaram uma enorme movimentação na fábrica, mas o nome escolhido por Jânio Quadros, dentre uma lista de cinco, acabou não sendo nomeado por ele. Não encontrei mais nada na imprensa sobre este fato, a não ser em dezembro de 1961, já em pleno governo Goulart, quando sindicalistas vão ao presidente cobrar a nomeação dos eleitos.[20]

Nota-se pelo material da imprensa que essas eleições mobilizaram os sindicatos e as várias empresas envolvidas, e provavelmente se transformaram num pesadelo político para um governo conservador na área sindical, como era o de Jânio Quadros, tanto que não houve

20. *Última Hora,* Rio de Janeiro, 8-12-1961, p. 12.

nomeações dos escolhidos nas eleições. Todos os componentes desta cena política já foram apresentados nos capítulos desta Parte III, e todos se lançaram em campanha para confirmar sua força junto aos trabalhadores. Na FNM houve um debate prévio sobre os critérios que restringiam a eleição aos sindicalizados. Entre a posição do sindicato, a diretoria da fábrica apelou para Jânio Quadros quando via diminuídas suas chances de lançar chapa própria, e conseguiu reverter o quadro ampliando o colégio eleitoral para todo o universo de funcionários da fábrica. Com a nova situação, surgiram vários candidatos, já que os operários e funcionários poderiam votar numa chapa ou em nomes isoladamente. Formada a lista dos mais votados, esta seria enviada ao presidente da República. Estabeleceu-se um verdadeiro embate político, tendo ao final uma disputa mais acirrada entre os nomes indicados pelo sindicato e os indicados pela administração da fábrica. Vejamos como os sindicalistas viram este episódio:

> "Se era dirigido pelo sindicato, quem tinha que eleger eram os sindicalizados. Os candidatos tinham que ser sindicalizados. A direção da empresa foi lá no Jânio e disse: 'Pô, o que é que há? Isso, troço tem'. O pessoal que estava na direção da fábrica era pessoal do Jânio, e o Jânio: 'Eu não vou participar disso, só o sindicato?' Aí veio lá uma concessão que podia se inscrever a chapa e a eleição passou a ser feita não só com sindicalizados, mas todo mundo. Continuou dirigido pelo sindicato, quem fez a cédula e tudo foi o sindicato. Então tinha a chapa da administração e tinha a chapa do macacão azul. Em termos de embate legal, este foi o primeiro, efetivamente, onde se mediu forças. A gente botou faixas dentro da fábrica, foi o diabo, chapa do macacão azul. Teve duas chapas, mas não se votava, podia se votar na chapa e em nomes. Um dia teve a votação e nós fomos aprovados com mais de 80% dos votos. O Lenine (candidato da delegação sindical) foi o cara mais votado, teve quase 90% da votação. (...) Um dos nomes da nossa chapa ficou atrás do coronel Futuro (candidato da administração), diferença de poucos votos, mas atrás do coronel Futuro. Na hora da nomeação veio a do coronel Futuro". (Operário, líder sindical)

O depoimento do sindicalista revela as diversas articulações presentes nessa eleição. Nessa época o sindicato, desfavorecido ao nível de governo, apesar de sua presença ativa na conjuntura brasileira, não dispunha de poderes para conseguir ver o nome de um operário, votado majoritariamente, escolhido pelo presidente da República. A direção da FNM reagiu e sua influência ficou patente com a escolha do referido coronel para o cargo. Este processo desencadeou uma luta política mais aberta dentro da fábrica e, com o governo Goulart, a

situação pendeu para o lado do sindicato. Nas palavras de um operário... "Aí é que começa a haver o trabalho de consciência maior, de uma organização lá dentro. Aqueles trabalhadores já começaram a Outro operário se refere à indicação de um nome ligado à administra- Outro operário se refere à indicção de um nome ligado à administração como "uma mutreta": "Não foi o mais votado, mas na hora da escolha fizeram 'mutreta' lá e escolheram ele".

Os trabalhadores mais ligados ao movimento sindical reconhecem que aquela eleição foi a pedra de toque para uma verdadeira ação política dos trabalhadores dentro da fábrica, e a votação majoritária do candidato da delegação sindical deu um respaldo de legitimidade que os militantes não tinham certeza de ter.

Embora o coronel Futuro tenha sido considerado o candidato também do pessoal do Círculo Operário, a eleição na verdade serviu para que houvesse uma avaliação da força política de cada grupo "organizado". Tanto assim que também "Mestre C.", citado anteriormente e reconhecido por sua liderança entre o "pessoal das escolas técnicas", foi candidato, e "Mestre E.", um dos que iniciaram o Círculo Operário na fábrica, também se candidatou. Em sua entrevista, "Mestre E." conta este episódio afirmando que atuava conjuntamente com o sindicato:

> "— Porque numa época que foi operário-padrão, então ficou combinado um tal camarada lá do sindicato que queria o seguinte: eu passaria, todo o mundo votaria em mim para ser operário, e o camarada da facção deles passaria para o sindicato. Quando chegou na hora, o pessoal deles rompeu o acordo, não fecharam votar em mim. Então esse tal de Lenine entrou na composição. O pessoal jogou tudo em cima dele. (...)
>
> — O senhor chegou a ser votado?
>
> — Nem lembro quantos votos eu tive. O mais votado foi o Lenine, o coronel Futuro ficou em segundo, um outro lá ficou em terceiro e eu fiquei em quarto". (Mestre, circulista)

A eleição de diretor operário foi uma oportunidade para o exercício político das principais lideranças sindicais da fábrica. Nesse contexto, destacaram-se, pelo próprio relato dos trabalhadores, Lenine e Jarbas, ambos operários respeitados nos seus locais de trabalho dentro da fábrica, ligados ao sindicato na vertente comunista, e com estilos diferentes.

> "O Jarbas Amorim era o delegado geral dentro da fábrica. Ele lutou muito pela classe, ele lutou muito pelos companheiros e era muito res-

peitado. Jarbas Amorim, ele era torneiro na oficina, mas era muito respeitado, um indivíduo muito inteligente. O Lenine era inteligente, mas não usava tanto a inteligência dele... ele era mais um agitador. Agitava muito, falava demais. Agora o Jarbas era um indivíduo mais pacífico, procurava sempre contornar as coisas pelo lado mais fácil. Mas o Lenine queria parar, o negócio dele era parar, agitar, apedrejar, isso tudo." (Operário)

Em resumo, este episódio pode ser visto como uma síntese das forças políticas que atuaram na FNM neste período pré-64 e indica também a relação da situação interna da fábrica com a conjuntura política do país.

A repressão depois do golpe militar

Uma das formas possíveis de se medir a organização dos trabalhadores dentro da FNM está na intensidade da repressão a essa mesma organização por parte do exército quando ocorreu o golpe militar de 1964. Logo na madrugada do golpe, quando tropas desciam de Minas para o Rio de Janeiro, a fábrica, que fica no caminho, foi imediatamente ocupada e muitas prisões foram feitas. Entre os entrevistados aparece o reflexo de um sentimento coletivo de medo que se apossou daquele conjunto de trabalhadores empregados na FNM. A repressão militar correspondia à paranóia característica dos golpistas, e na fábrica colocou sob suspeição todos os trabalhadores. Na verdade colocou toda a categoria sob suspeição. O IPM da FNM instaurado na época teve como resultado a prisão de muitos trabalhadores. Muitos fugiram, outros sumiram. Mesmo aqueles que apoiaram o golpe, como os dirigentes do círculo, não escaparam da repressão (ver depoimento de padre Veloso no item sobre os círculos operários). Nem mesmo os poucos que delataram os companheiros, aproveitando-se de sua fraqueza política, puderam escapar da suspeita contra a categoria que se levantou com o golpe militar.

Vejamos a descrição do último dia de um delegado sindical, dentro da fábrica, ainda na tentativa de reverter aquela situação:

"Aí conseguimos parar a fábrica mais aquele dia. Foi o último dia que eu entrei na fábrica. E fomos para o gabinete da presidência. Eu disse: mas a fábrica está parada, queremos condução para levar os operários para casa. O que tiver manda. Aí começou a liberar a condução. Eu fiquei com um grupo de pessoas, nós estávamos com medo da situação, ficamos no portão da fábrica, naquelas guaritas e sozinhos. Não tinha mais ninguém da delegação. 'Segura o último ônibus porque nessa eu vou.' E já naquele jardinzinho ali em frente, jipe do exército passando, um oficial perguntando onde mora fulano. 'O negócio está feio.' " (Operário, delegado sindical)

Outro operário, morador na vila da fábrica, conta que na madrugada de 31 de março ouviu barulhos estranhos e, quando foi olhar, "tinha soldado para tudo quanto é lado". No dia seguinte de manhã tentou trabalhar mas não pôde entrar na fábrica: "Ainda houve tumulto, operários contra militares. Eles não tinham assumido o controle de tudo, cederam um pouco". Assim conseguiram entrar e os delegados sindicais orientavam o pessoal para impedir a entrada dos militares. No dia seguinte, no entanto, "os militares tomaram mesmo o comando das coisas e começaram as prisões". A repressão dentro das vilas foi grande, "tive vizinhos meus ali que o exército veio, invadiu residência, arrebentou porta com o pé para procurar companheiro dentro de casa". Com o crescimento do trabalho sindical dentro das vilas operárias, já perto de 1964, vários delegados sindicais auxiliares moravam nas residências da fábrica, enquanto os titulares moravam fora. E "eles atacaram primeiro aquela área da vila". Segundo este operário, entrou tanque dentro da fábrica e "eles fizeram muita barbaridade com o pessoal, eles pegaram, botaram o pessoal lá num pátio, deixaram no sol, encostados na parede com as mãos para cima. Alguns ali desmaiavam, caíam, vinham, jogavam balde de água em cima".

Com relação aos colonos, segundo este operário, também houve repressão. Na fábrica havia "a batalha da reforma agrária" e o sindicato lutou para que se concretizasse uma reforma naquela extensa área de terra da fábrica. A partir disso, o exército também invadiu as casas e terrenos mantidos pelos colonos. "Eles destruíram as plantações; aqueles ranchos pequenos, com o pessoal que não trabalhava na fábrica, apenas residia e vivia daquelas plantações, pois destruíram os barracos, destruíram aquilo com jipe." Um camponês, posseiro, foi amarrado de cabeça para baixo no sol quente, em frente da esposa e filhos, "para dizer onde tinha arma escondida".

O uso da força militar, no que diz respeito à FNM, tem seu retrato expressado em trechos da entrevista de um ex-presidente da fábrica, que assumiu logo após o golpe militar, em cuja gestão houve perseguições aos trabalhadores. Trata-se de um coronel do exército, Silveira Martins, que justifica aquela ação devido às condições políticas da época. Diz ele:

"Naquela ocasião, a situação social do país estava extremamente crítica e havia um cidadão, denominado 'Capacete Verde', que era o chefe e treinador de guerrilhas, cujo quartel-general era dentro das terras da FNM, segundo constava como informação naquela época. E esse tipo de providência teve que ser tomada a fim de que as circunstâncias não mantivessem aquela situação crítica que existia por ocasião da revolução". (Ex-presidente)

Nas palavras de um outro ex-presidente da fábrica, Aluisio Peixoto, o último antes do golpe militar, encontrei a relativização desses personagens ameaçadores, inimigos políticos citados no trecho acima. Aluisio Peixoto passou por inquéritos militares e teve sua carreira profissional prejudicada pelas acusações que sofreu na época, de ter sido muito tolerante com o movimento sindical da fábrica. Com relação aos colonos, de onde vinha o famoso "Capacete Verde", Peixoto tem uma concepção completamente diferente daquela assumida pelos militares:

"'Capacete Verde' era um cidadão muito simples, de pensamento simplório, que morava, eu não sei se dentro das terras da fábrica, que eram alguns milhões de metros quadrados, se era à margem disso ou não, e ele se improvisava como líder. Ele próprio, por conta própria, nem era comunista, nem era do sindicato, nem era nada disso. (...) Mas esse sujeito ficou com fama de revolucionário e o exército gastou alguns milhões de cruzeiros à caça dele e nunca encontrou". (Ex-presidente)

A repressão instaurou dentro da fábrica um clima de terror, e um dos aspectos mais perniciosos introduzidos nesse processo foi a delação. Esta prática, assumida por poucos que se transformaram em casos notórios, posteriormente relegados a segundo plano pela própria administração da fábrica, serviu para unir os trabalhadores na defesa de sua integridade enquanto classe. Por outro lado, a prisão de vários operários nas vilas revela que a resistência à atuação sindical naquele espaço dominado pela fábrica, muitas vezes alegada pela delegação sindical, começava a diminuir um pouco antes de março de 1964.

Os operários tiveram que resistir à pressão para delatar os companheiros:

"Podem até me demitir da fábrica agora, mas isso eu não vou fazer não, não vou apontar ninguém. Falei mesmo assim lá para o capitão. 'O senhor está trabalhando contra o patrimônio nacional.' Eu falei: Eu não estou trabalhando não. A minha função, eu sou empregado da empresa, minha função é aqui e isso eu vou fazer e vou continuar fazendo. (...) 'Mas você está querendo ajudar o comando revolucionário.' Eu não sou revolucionário, respondi. Aí pronto". (Mestre)

As palavras deste Mestre, liderança entre os operários mais antigos, mostram a dimensão dessa pressão sobre os trabalhadores. Neste caso, "Mestre C." tinha uma especial importância, na medida em que se colocara criticamente com relação à atuação do movimento sindical na fábrica. No entanto, diante de um conflito de classes aberto, como se configurou com o golpe militar de 1964, a perspectiva assumida foi de preservar, dentro do possível, a integridade da classe.

PARTE IV

ALFA ROMEO/FIAT: OS TRABALHADORES E A EMPRESA PRIVADA

INTRODUÇÃO

Referidos a muitas situações de conflito com a Alfa Romeo/Fiat, os operários fazem inevitavelmente comparações entre a dureza e enfrentamento do presente e os "bons tempos" do passado. O passado idealizado pelos trabalhadores indica o tempo em que a fábrica era estatal e conhecida pelos caminhões "Fenemê". Esse tempo, no entanto, concebido e descrito pelos operários como positivo, não corresponde ao tempo cronológico em que a fábrica esteve nas mãos do Estado. A fábrica "deixou de ser a mesma" para eles, já depois do golpe militar de 1964, quando sofreu intensa repressão. Embora a venda para a Alfa Romeo só tenha ocorrido em 1968, a FNM, como perceberam os trabalhadores, se preparava, sob intervenção militar, para mudar o relacionamento com os seus empregados e facilitar o processo de privatização que logo depois se concretizou.

O encaminhamento que resultou na venda da FNM para um grupo industrial estrangeiro reflete a nova política econômica assumida pelos militares e pelos economistas que se agregaram a eles. O processo de venda tem características de escândalo financeiro, pelo que se depreende da reação dos diversos setores da sociedade, quando o negócio foi sigilosamente fechado numa manhã de domingo. Basta dizer que até hoje alguns documentos dessa transação continuam secretos, nos arquivos dos ministérios da Fazenda, e da Indústria e Comércio.

As mudanças no tratamento com os operários, na verdade, já ocorreram com a introdução de um novo regime de trabalho, com base no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, e o constrangimento a que foram submetidos os trabalhadores que tinham direito à estabilidade no emprego. Com a Alfa Romeo, esta questão adquiriu um teor dramático e resultou não só em desemprego de uma parte da força de trabalho como também no processo de marginalização por

parte da fábrica daqueles que não queriam fazer "acordo". A Alfa e depois a Fiat[1] introduziram mudanças ao nível do processo de produção, procurando "racionalizar" a produção e obter mais dos operários. O processo de exploração da força de trabalho se intensificou com a fábrica nas mãos do capital privado. Os trabalhadores não se cansam de comparar os dois períodos, atribuindo ao período anterior uma imagem de maior consideração para com os empregados.

A venda da fábrica trouxe conseqüências para a vida dos operários fora da esfera da produção. As vilas operárias não entraram no negócio com a Alfa e passaram para o Serviço de Patrimônio da União (SPU). No entanto, esse órgão simplesmente passou a receber os aluguéis das casas sem se preocupar em continuar sua manutenção, ao contrário do que ocorria quando pertenciam à FNM. Essa diferença, além de não conseguirem certeza sobre a opção de compra das casas, fez com que os trabalhadores alegassem sentir falta do tempo em que justamente o controle da fábrica era contraditoriamente muito maior sobre suas vidas. O "abandono" a que ficou relegada aquela "cidade" após a venda, além do encerramento de outras atividades comuns no tempo da FNM, como a cooperativa, fez com que se construísse uma imagem do passado que deixava em segundo plano a dependência que tal prática criava.

Como no final dos anos 70 e início dos anos 80, foi intensa a atividade dos operários, organizados em uma comissão de fábrica clandestina, que participaram de quatro greves, em quatro anos seguidos, em alguns momentos, a despeito do próprio Sindicato dos Metalúrgicos. Vou também tratar, nesta Parte IV, da comparação que os operários "antigos" fazem entre a movimentação política recente e aquela gerida pelo sindicato antes de 1964.

1. A FNM foi comprada pela Alfa Romeo em 1968. Com a venda da Alfa Romeo para a Fiat, na Itália, no início da década de 70, a fábrica no Brasil passa para o controle da Fiat em 1976. Nesse sentido, a menção ora de um, ora de outro nome, ou dos dois nomes juntos, tem a ver com estes períodos referidos.

CAPÍTULO 14

A FNM POSTA À VENDA

A imagem de "escândalo financeiro" que ronda a venda da FNM à Alfa Romeo da Itália, em 1968, durante a gestão do general Costa e Silva na presidência da República, está fundada na suspeita de facilidades indevidas concedidas aos compradores, no sigilo que cercou o desenrolar das negociações, no não cumprimento da cláusula de concorrência pública que protege os bens públicos, e nas condições em que foi negociada a demissão de uma boa parcela de trabalhadores antes que a empresa estrangeira assumisse o controle acionário do empreendimento.

Comecemos pelos argumentos utilizados publicamente para a venda da fábrica ao capital estrangeiro. Em 1967, o ministro da Indústria e do Comércio, Edmundo de Macedo Soares e Silva, designa um grupo especial de trabalho composto por um general, dois coronéis e um engenheiro, para avaliar a FNM. O relatório final deste grupo ressalta pontos positivos e negativos. Dentre os positivos, o significado social do empreendimento. Diz o documento: "Socialmente, a empresa é um empreendimento estatal pioneiro na indústria automobilística do país. Inegavelmente, tem uma significação político-social relevante, em termos nacionais". Por outro lado ressalta o interesse regional, já que a FNM "é um dos poucos empreendimentos industriais de grande porte, no Estado do Rio de Janeiro". A seguir o relatório apresenta inúmeros demonstrativos das afirmações anteriores: "ocupa cerca de 4.230 empregados atualmente, dos quais 20% residem na fábrica ou imediações; 42% residem no Estado do Rio de Janeiro; 32% residem na Guanabara". Sob o ponto de vista social, "cerca de mil servidores residem nos setecentos prédios da fábrica, que lhes presta uma relevante assistência habitacional, cobrando aluguéis praticamente simbólicos. Desempenha também a empresa, pela sua natureza e grande porte, o papel de formadora de mão-de-obra especializada, não apenas no aperfeiçoamento de pessoal qualificado,

como também na instrução de aprendizes, estagiários, etc., além de manter uma escola primária, ginásio e convênios com outras escolas, atendendo assim um total de 3.321 alunos". Além disso, o documento reforça (ver p. 2) que a fábrica tem proporcionado à população circunvizinha "certo tipo excepcional de assistência, originalmente criada apenas para seus próprios servidores, como sejam: ambulatorial, hospitalar, de serviços radiológicos, odontológicos, farmacêuticos e de abastecimento, sendo que alguns já são desfrutados em caráter generalizado, pela população não residente".

Os pontos negativos se referem às várias mudanças em termos de produção industrial, realizadas ao longo da existência da empresa, e ao amparo econômico governamental de que necessitava com freqüência. Ao final do relatório, no entanto, o grupo se define como favorável à manutenção da empresa nas mãos do Estado e apresenta propostas para um plano de recuperação. Entretanto, a sorte da FNM já estava decidida e, apesar deste relatório, várias dificuldades foram levantadas para impedir a consecução das medidas propostas. O próprio ministro da Indústria e Comércio, numa publicação de sua autoria intitulada "A Alienação da Fábrica Nacional de Motores — razões e solução encontrada" (agosto de 1968; na verdade, reprodução de depoimento à Câmara Federal, publicado no *Diário do Congresso Nacional*, Seção I, 4-9-1968), comenta o relatório do grupo que ele mesmo tinha designado. Diz que as várias diretrizes e o plano de recuperação propostos pelo grupo de trabalho "se chocavam com o Decreto-Lei n.º 200, da Reforma Administrativa, e com o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 103, que autoriza os ministros da Fazenda e da Indústria e Comércio a promover as medidas necessárias à alienação do patrimônio da FNM". "Examinando o problema sob o ponto de vista do aporte de recursos do Tesouro Nacional, chegou-se à conclusão de que a barreira era intransponível. Não existiriam os meios quando fossem necessários." E termina a análise dizendo que lhe competia "resolver situação tão embaraçosa" e que para isso nomeava para a presidência da empresa, em maio de 1967, uma pessoa da iniciativa privada.[2]

2. Macedo Soares mostra como a lei é algo que se usa, é interpretável, e sua aplicação num ou noutro sentido depende do jogo de forças. No seu livro, *Senhores e Caçadores*, Thompson aborda esta questão dizendo que a lei importa mas o uso que dela se faz depende da intenção de quem tem força para implementá-la (Thompson, 1987). Macedo Soares tem nos decretos o argumento para vender, assim como outros poderiam ter em outros decretos argumentos para proibir a venda.

Esta pessoa a quem se refere o ministro foi Marcelo de Azevedo Santos, que, incumbido de recuperar a FNM, apresentou um relatório o qual simplesmente confirma a linha de raciocínio dos que pediam a desestatização da empresa. Reproduzo, a seguir, trechos desse relatório, no item Conclusão (publicado no livreto do ministro, citado acima):

> "É indiscutível, mesmo sem análise numérica, que a FNM, nas atuais circunstâncias, não só dá prejuízo ao Tesouro Nacional, como a tendência é agravar-se com o aumento do seu atraso técnico, seja pela paulatina obsolescência dos seus equipamentos, seja pela inferiorização da performance dos veículos, cujos preços, para obter mercado, terão de ser necessariamente muito inferiores aos dos concorrentes. (...)
>
> A FNM, cremos, cumpriu a sua missão de pioneira da indústria automobilística brasileira, mas não teve condições de acompanhar o progresso surgido e desencadeado *a posteriori* (...)".

Com um relatório destes a FNM não precisava de mais nenhum inimigo.

Rapidamente constatada a impossibilidade de se vender a fábrica para uma empresa nacional, porque as que havia no mercado automobilístico estavam sendo também incorporadas por empresas estrangeiras, chegou-se à conclusão da necessidade de vendê-la a um grupo estrangeiro. O despacho do presidente da República, assinado pelos ministros da Fazenda e da Indústria e Comércio, baseando-se no Decreto-Lei n.º 103, de 13 de janeiro de 1967, que os autorizava a promover as medidas necessárias à alienação da FNM S.A., "como medida necessária à efetivação da política do governo de privatização de empreendimentos, em setores que já não justificam a atividade empresarial pioneira do Estado", diz que, finalmente, chegou-se à conclusão, depois de várias consultas, de que a proposta "que mais atendia aos interesses da Nação" era a da Alfa Romeo S.A., de Milão, Itália.

Daí até a venda definitiva desenvolveu-se um processo por vezes sigiloso, alguns documentos desconhecidos até hoje, evitou-se a concorrência pública, apelou-se para as "leis revolucionárias" e se alienou a fábrica em condições extremamente favoráveis à Alfa Romeo. Segundo Macedo Soares, "o Conselho de Segurança Nacional, por unanimidade, manifestou-se favorável à alienação; apenas quatro dos seus 24 membros se referiram à conveniência de concorrência". Mas esta concorrência não foi realizada, aumentando-se as suspeitas sobre a forma como a fábrica foi vendida.

Na Exposição de Motivos n.º 89, de 17 de junho de 1968, ao presidente da República, ligeiramente modificada pela Exposição de Motivos n.º 102, de 3 de julho de 1968, aparece com clareza a utilização dos princípios excepcionais introduzidos na legislação brasileira pelos atos institucionais. Nela, depois de defender o Decreto-Lei n.º 103, que autorizava os ministros da Fazenda e da Indústira e Comércio a alienarem a FNM, considerando-a "uma lei especial, editada pela fonte de poder revolucionário e cujos atos conseqüentes foram retirados da apreciação do Poder Judiciário", contra a interpretação de que o decreto estaria revogado pela Reforma Administrativa (Decreto-Lei n.º 200, de 25-2-1967), os ministros A. Delfim Netto e E. de Macedo Soares e Silva terminam a Exposição de Motivos argumentando a favor do Decreto-Lei n.º 103, que, "sob o império do poder revolucionário, com base no art. 9.º, § 1.º do Ato Institucional n.º 4, em seu art. 3.º", lhes dava poderes para vender a FNM. "Sendo lei especial, em cujo preâmbulo se advertiu que o governo continuava a deter poderes que lhe foram conferidos pela Revolução, fica evidente que o legislador singular desejou dar tratamento específico ao assunto e que a autorização concedida, para promover as medidas necessárias à alienação da fábrica, é de caráter excepcional e não pode sofrer alteração nem restrições."

Este último trecho é suficientemente esclarecedor das condições em que se realizou essa transação com a Alfa Romeo. "Sob o império do poder revolucionário" foi concretizado o negócio, motivo de investigação na Câmara Federal, que em nada resultou, e de artigos de jornalistas mais preocupados com a estranha forma como a fábrica estatal tinha sido vendida. Os questionamentos se definem a partir do que foi tornado público, como o contrato de venda, onde uma simples leitura dá a impressão de que a empresa foi doada para a Alfa Romeo. E o que parece mais terrível é a concordância do governo de, ainda no processo de negociação com a Alfa, aceitar seu pedido para despedir um grande número de trabalhadores, considerados "excessivos" para seus planos industriais. Segundo o documento do ministro Macedo Soares, citado anteriormente, no acordo com a Alfa Romeo, esta compraria a maioria das ações para ter controle e poder ser responsável pela empresa. "Pagaria por tudo (menos as ações privadas) NCr$ 100.000.000,00. Desse total se abateria o montante de NCr$ 30.000.000,00 pela restituição ao governo federal das áreas de terra que não seriam necessárias à função industrial. Exigia que a FNM reduzisse o pessoal ao número considerado justo, mas adiantaria para indenizações a importância de NCr$ 10.000.000,00."

Isto de fato ocorreu e a própria FNM fez uma degola geral.

A discussão sobre os valores da venda em si é longa e demandaria muitas páginas para transcrever os debates que se realizaram na Câmara Federal, quando da presença do ministro Macedo Soares. No entanto, podemos resumi-lo dizendo que houve um questionamento, item por item, dos diversos valores acordados no contrato de venda, e, apesar dos argumentos do ministro, fica evidente que, de qualquer modo, a FNM foi praticamente doada à Alfa Romeo, diante das facilidades concedidas pelo governo federal.[3]

Fora o Congresso Nacional, que através de seus deputados questionou as condições em que foi realizada a venda da fábrica, também a imprensa se manifestou sobre o episódio.

Genival Rabelo, por exemplo, com o artigo "Começou o Dilúvio" (*Tribuna da Imprensa*, Rio de Janeiro, 10-5-1968, p. 4), ataca o Sr. Roberto Marinho por ter estampado no seu jornal, *O Globo*, a manchete: "Desestatização começa com a venda da FNM". Celso Fontes, com o artigo "Ainda a Venda da FNM" (*Correio da Manhã*, Rio de *Janeiro*, 25-5-1968, 3.º caderno, p. 1), escreve sobre a surpresa com que se via a venda da fábrica. "Os meios ligados à indústria automobilística nacional, entre perplexos, revoltados e convencidos da inconveniência da venda da Fábrica Nacional de Motores ao grupo Alfa Romeo, transação que aparentemente só interessa aos que nela estão diretamente ligados, aguardam com ansiedade o desfecho das negociações, que tanta celeuma vêm provocando, inclusive envolvendo problemas de segurança nacional." Este mesmo jornalista, no artigo "Vendida finalmente a Fábrica Nacional de Motores" (*Correio da Manhã*, Rio de Janeiro, 7-7-1968), fala da aprovação, pelo presidente da República, da minuta do contrato de venda da fábrica à Alfa Romeo, "nas mesmas bases anteriormente divulgadas", o que provava "que os obreiros dessa transação trabalharam em silêncio e viram coroados de êxito os seus objetivos". De nossa parte, prossegue ele, "sabíamos que a aparente desistência de concretização da venda da FNM à Alfa Romeo, face à grita geral que tal notícia provocou, não passava de simples manobra, visando ganhar tempo, pois os que, desprezando as advertências advindas de todas as áreas de atividades deste país, estavam seguros de que conseguiriam levar avante seus propósitos, pas-

3. Confira este debate no *Diário do Congresso Nacional*, Seção I, 4-9-1968, Suplemento, pp. 21-7.

sando às mãos de estrangeiros a única fábrica de automóveis genuinamente nacional, mesmo que tal decisão não fosse aquela que viesse ao encontro dos interesses brasileiros".[4]

Esta seleção de artigos da imprensa reflete a posição majoritária na época daqueles que viram naquela transação uma posição político-econômica equivocada e lesiva aos interesses do país e dos brasileiros. A análise destes artigos e do que foi dito pelos que se opuseram à transação, comparando-se com as respostas que vieram de volta, confirma que, "sob o império das leis revolucionárias", não havia necessidade de dar explicações, e muito menos a possibilidade de alterar a concepção econômica vigente. Assim, apesar da "grita" da imprensa, dos nacionalistas, dos congressistas, a venda foi concretizada com itens até hoje secretos.

No contato com ex-funcionários da fábrica, tive acesso a um dossiê escrito e documentado por um ex-assessor da empresa, Cyro Tavares Bastos, empregado da fábrica desde 1944, um entusiasta daquele empreendimento, e que até sua morte recente dedicou boa parte do seu tempo a auxiliar os trabalhadores da FNM que ainda moravam nas vilas e não conseguiam definir a situação de suas casas. Cyro Tavares Bastos não se conformou com a venda da fábrica e dedicou-se ao trabalho de investigar e documentar o que para ele foi "um crime contra a fábrica e contra o Brasil".

Numa parte do dossiê, ele analisa a transação comercial em si, mostrando inicialmente o papel que a FNM, como fábrica do Estado, desempenhava no mercado. "Como era a única empresa genuinamente nacional e a mais completa do país, produtora de excelentes veículos automotores, e exercia papel de grande relevância para os interesses do Brasil porque, inclusive, controlava diretamente o preço de mercado fazendo com que os demais fabricantes, todos alienígenas, não exercessem as pressões a seu bel-prazer, ela, a FNM, era sem dúvida uma arma poderosa com que contava a União Federal para coibir

4. Embora este não seja o objeto do trabalho, a venda da FNM revela, por dentro, o caráter fisiológico que o Estado pode assumir. Um estudo de caso, neste sentido, poderia não só cumprir o papel necessário de uma denúncia contundente, como também equacionar esta forma de concepção da representação pública que se caracteriza pela falta de zelo pelo bem público, pela perniciosidade da repressão e do estímulo à delação, pela negação, enfim, da importância de preservar recursos do patrimônio não só material e técnico, como também organizativo e simbólico de um país.

abusos tão comuns hoje, nesse setor de vital importância para nossa economia." Por ter esta importância, prossegue, "pagava um ônus muito pesado, que era a calúnia, e sofria campanhas sistemáticas com a finalidade única de desmoralizá-la junto às autoridades e à opinião pública". Foi dentro desta política que o presidente Castelo Branco, "induzido pelo seu então ministro do Planejamento, Roberto Campos", publicou o Decreto-Lei n.º 103/67 que autorizava a privatização da fábrica. Castelo, no entanto, não executou a lei. Esta tarefa ficou para o presidente Costa e Silva que, "levado pela falácia e argumentos talvez deturpados ou míopes dos ministros da Fazenda, Delfim Netto, e da Indústria e Comércio, E. de Macedo Soares e Silva", concordou em aplicar o decreto-lei. A alegação dos ministros "era que a FNM se tornara um sorvedouro dos recursos do Tesouro Nacional e o lançamento de novos modelos ou melhoria nos atuais iria exigir do governo pesados aportes de capital". Na concepção do autor do dossiê, no entanto, estas afirmações não correspondiam à verdade, por duas razões:

1. "Os aportes de recursos do Tesouro Nacional sempre o foram na forma de subscrição ou aumento de capital, que totalizaram cem milhões de cruzeiros no Balanço Geral apurado no ano anterior (1967), que serviu para fixar o preço oferecido à Alfa Romeo, estando nesta quantia embutidas as correções monetárias apuradas até então e as subscrições de terceiros (3%). Na ocasião o valor nominal da ação era um cruzeiro (Cr$ 1,00), mas o valor patrimonial de cada ação era superior a cem cruzeiros (Cr$ 100,00). E foi com esse capital inexpressivo para o vulto do empreendimento, valorizado de forma extraordinária com o correr dos anos, que tornou realidade aquele parque patrimonial pioneiro."

2. "A FNM estava em condições de solver suas dívidas, de amealhar o capital de que necessitava para futuros investimentos, principalmente lançamento de novos produtos, e ainda obter o capital de giro que reclamava, sem se socorrer dos dinheiros públicos. Bastaria que levasse a efeito a desmobilização de parte do seu enorme patrimônio imobiliário, aproximadamente 51 milhões de metros quadrados em Xerém (a metade da extensão territorial do município) e mais de uma dezena de prédios comerciais e industriais de elevado valor, localizados em diversos pontos do país. Nos terrenos de Xerém a FNM, com recursos próprios e ao longo do anos, levantou muitas construções e benfeitorias, entre elas se destacavam a vila operária com setecentas moradias, hotel de luxo, piscinas, os palacetes da diretoria e alta administração, quadras de esporte, aeródromo, etc. Desde 1960 havia auto-

rização legal para alienação de alguns desses bens, justamente com aquele fim, mas a transação jamais chegou a ser formalizada."

Por fim, o dossiê faz uma exposição sobre a venda da FNM, mostrando argumentos que indicam uma verdadeira doação à empresa italiana. "Sem concorrência pública nacional e internacional, sem prévia avaliação do acervo da sociedade, foi ela entregue à estatal italiana Alfa Romeo, de Milão, apressadamente e de forma altamente sigilosa (os respectivos contratos são 'SECRETOS', n.os MF-136.347/68 e MIG-09/68), chegando-se ao cúmulo de ser aberto o Ministério da Fazenda em dia de domingo para assinatura dos contratos de tal forma leoninos que só favoreceram a Alfa Romeo." No entanto, bastou a empresa ser desnacionalizada para o governo federal subsidiá-la "tão prodigamente como jamais fizera, concedendo-lhe isenções, prêmios, incentivos, facilidades de importação e outros favores que debilitaram o já combalido Tesouro Nacional, mas carrearam para a Alfa Romeo enormes somas, mensalmente. O governo estadual seguiu-lhe o exemplo oferecendo-lhe participação no ICM, e até o município de Duque de Caxias, que eternamente luta com dificuldades financeiras, decretou isenção do imposto predial, pelo prazo de quinze anos, liberalidades essas sempre negadas à FNM governamental".

CAPÍTULO 15

FNM E ALFA ROMEO/FIAT: OS TRABALHADORES COMPARAM E VIVENCIAM AS DIFERENÇAS

No embate diário com a Alfa Romeo/Fiat, os trabalhadores, principalmente os mais antigos, costumam fazer comparações e lembrar positivamente o passado, quando a fábrica se chamava FNM e era controlada pelo Estado. Estas comparações ocorrem em vários níveis, tanto em situações internas da fábrica quanto nas extrafábrica. Vou começar pelas comparações ao nível do processo de produção.

Segundo os operários, a classificação das funções se modificou inteiramente com a organização imposta pela Alfa Romeo/Fiat, auxiliada pelas mudanças na legislação introduzidas pelos governos militares. Assim, os trabalhadores se viram diante da necessidade de terem que se reciclar depois de anos de profissão sob pena de perderem seus empregos. Conforme depoimento de um operário retificador:

> "Na Fiat, ela modificou o padrão profissional. Então o cidadão é operador de máquina, ele tem que operar em qualquer tipo de máquina. Quer dizer, favoreceu a empresa. Já no meu tempo de FNM, não. Eu permaneci até agora com minha profissão, retificador, não aceitei a alteração da minha carteira. Mas a maioria que tinha feito acordo e os novos que entraram foram obrigados a aceitar aquela modificação na carteira". (Operário)

Entrevistado sobre a reação a estas mudanças, respondeu que alguns reagiram, não gostavam, "mas foram obrigados a aceitar porque tinham pouco tempo de opção pela lei nova. Então o camarada sempre tinha um certo medo: se eu não aceitar eles me mandam embora". Por fim, a Alfa Romeo/Fiat introduziu o processo de trabalhar em várias máquinas ao mesmo tempo. "A máquina é para um operador só, mas o operador estava operando com três máquinas, forçadamente."

Este trabalhador tem plena consciência de que as modificações introduzidas no processo de produção foram prejudiciais à classe. A redução das profissões aprendidas no tempo da FNM a um único tipo de qualificação deixava os trabalhadores vulneráveis e à mercê das exigências da Alfa Romeo/Fiat, além do que esta não reconhecia o conhecimento profissional adquirido através do esforço pessoal de tantos anos. Some-se a isso a legislação que o governo militar tratou de implantar criando o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e concedendo poderes para que as empresas pudessem forçar seus trabalhadores estáveis a fazer "acordo" e mudar o regime de trabalho. De qualquer modo, a instabilidade no emprego, fruto do FGTS, acrescida da "racionalização" da produção, introduzida pela Alfa e Fiat, deixou os trabalhadores extremamente fracos diante das ações da empresa. Não se pode esquecer também que o sindicato dos metalúrgicos, depois de 1964 e por um bom tempo, foi se tornando inoperante, no que diz respeito às reivindicações da categoria, além de ter sido alvo de intensa repressão quanto às suas atividades dentro da fábrica.

Em "Uma Greve pelo Direito ao Trabalho — Fiat 1981" (CEDI, 1981), o depoimento de alguns trabalhadores, durante a greve de 1981 na Fiat, quando as contradições com a fábrica estavam mais evidentes, faz também referência à questão do maior controle da fábrica sobre o processo de produção:

> "Lá na FNM tinha muita vantagem; é aquele negócio, a gente ganhava pouco mas era divertido. Tinha brinde no fim do ano, tinha churrasco, a gente levava o pessoal amigo, levava parente, criança, a fábrica ficava por conta do operário. Hoje você não pode levar nenhum colega para entrar lá dentro porque vai passar vergonha: logo no portão, ele é barrado. Tinha também acampamentos, a gente pagava uma taxazinha lá, uma mixaria. Para o operário, no tempo da FNM era melhor do que agora. A Fiat tem esse nome todo, mundialmente, mas para o operário ela não está com nada mesmo, sinceramente. Ela dá emprego, está certo, mas para tratar o operário... é um cutuca, cutuca, cutuca, que o cara... não sei como agüenta. Eles estão querendo que o operador lá opere com cinco máquinas, rapaz!". (Operário)

A referência à FNM volta ao "tempo do Brigadeiro", onde o passado fica de certa maneira idealizado quando comparado ao processo de dominação do presente.[5] O acoplamento das máquinas e a

5. Vários autores têm tratado processos semelhantes com o uso do conceito de "idealização do passado". Entre eles podemos citar Alvim (1985), Leite Lopes (1986), Palmeira (1977) e Sigaud (1971).

"modernização" do processo de produção atingem em cheio a concepção de trabalho dos operários mais antigos, formados ainda na "escola" da fábrica estatal. A imagem desta época acionada pelos trabalhadores é a das "benesses", do "liberalismo" das relações, mesmo que na prática tal coisa possa não ter ocorrido.

Os trabalhadores notavam uma enorme diferença entre os dois períodos em termos de aumento da intensidade do uso da força de trabalho à produção: "Aumentou o ritmo de trabalho, porque ela trouxe máquinas mais modernas. Por exemplo, na FNM tinha máquinas que faziam numa hora quatro engrenagens, e ela trouxe máquinas que numa hora faziam quarenta e cinco". Os operários já estavam acostumados a lidar com o controle sobre o processo de trabalho exercido pelos cronometristas, o que eles agora denunciavam era o aceleramento do ritmo da produção: "na FNM tinha cronometrista, mas o trabalho era menos, fazia menos peças".

Os operários denunciam a relação entre o aumento da intensidade do uso da força de trabalho e a redução do número de empregos gerados pela fábrica: "Trabalhava uma base de seis mil pessoas e não era tão esforçado como era a Fiat agora". Por outro lado, relacionam esse uso intensivo da força de trabalho com o fim do serão, ou seja, percebem as modificações no processo produtivo:

> "A FNM tinha até menos máquinas. Agora a Fiat já tinha tudo. Também eles cortaram muito serão. Na FNM fazia serão à vontade, agora a Fiat começou exigindo muita produção, mas com pouca gente". (Operário)

Percebe-se que a Alfa Romeo/Fiat "racionalizou" o processo produtivo, "modernizou" o maquinário e entrou em choque com os operários mais antigos, que se formaram tecnicamente numa outra época. Isto não significa que os operários empregados já no tempo da Alfa Romeo/Fiat não se importunassem com as imposições do processo de produção, mas que o parâmetro dos mais antigos revela uma ruptura que coincide com a passagem da fábrica para a iniciativa privada e permite uma inevitável comparação com a situação anterior. A vigilância sobre o processo de produção empreendida pela FNM acaba suavizada na comparação com a Alfa Romeo/Fiat, e os operários chegam a reclamar da desumanização das condições de trabalho que se traduziam na quebra de uma relação de apreço pela empresa, no endurecimento da vigilância, no cerceamento da liberdade de ir e vir dentro da fábrica e de falar com os companheiros de trabalho:

"— E naquela época quando eu entrei, a fábrica era aquela senhora Fenemê.

— Tinha muita gente?

— Muita gente. A pessoa ali se sentia realmente como... não como um empregado, mas quase assim como um dono da empresa.

— Por quê?

— Porque se sentia à vontade, não tinha tanto aquela coisa, aquela vigilância em cima da gente, conforme tem agora. Por exemplo, você trabalhava num setor, você tinha uma produção a cumprir, então desde o momento que você cumpriu aquela produção, sua responsabilidade acabou. Você podia passear na fábrica. A gente saía, ia para fora bater papo, não tinha guarda que vigiava a gente, não tinha nada. Tinha os guardas, mas só vigiavam o portão. Nas oficinas assim, fazer ronda dentro da fábrica, não existia isso não". (Operário)

Num contexto de conflito com a Fiat, as relações de trabalho no tempo da FNM aparecem de tal forma "idealizadas" que o trabalhador se sentia "dono da empresa". Já com a Fiat a vigilância se torna policial, impedindo a circulação das pessoas nos diversos setores da fábrica e aumentando o controle sobre toda a área da fábrica. Mas, nos depoimentos, os operários não se conformavam com esta situação:

"A Fiat é uma companhia de muita exigência de produção. É uma companhia que só trabalha para explorar o empregado. (...) Se você tinha uma produção diária de cinqüenta e quatro peças, se você começasse a dar aquela produção com facilidade, se a chefia notasse isso, no dia seguinte o cronometrista voltava de novo. Ele chegava, olhava sua maneira de trabalhar e já vinha com o esquema da folha de produção. Então você botava a máquina naquela rotação, naquele avanço, para você aumentar a produção". (Operário)

Os trabalhadores vão percebendo a estratégia da empresa que tem como conseqüência a diminuição dos empregos dentro da fábrica. A greve dos trabalhadores da Fiat em 1981 refere-se diretamente a esta questão, tanto que reivindica somente o direito ao trabalho. O resultado do movimento foi mais demissões, o que é explicado com lucidez por um dos operários mais antigos e participantes da fábrica. Segundo ele, a luta dos operários que sobraram do enorme corte de trabalhadores que se seguiu à greve na Fiat em 1981, reduzindo o corpo de operários e funcionários de três mil para trezentos, era contrária aos níveis de exploração propostos pela "racionalização" e "modernização" que constituíam o alvo da Fiat. Os operários percebem que a intensificação da exploração tem implicações de outro tipo que

eles denunciam relacionando a mutilação de seus corpos não ao acaso, ao "acidente", mas ao cansaço produzido pela exploração.

"Porque quando tínhamos três mil cento e quarenta e nove homens dentro da Fiat, a produção era de até trinta carros por dia. Agora estamos produzindo apenas vinte carros por mês, mas diminuiu para uma sexta parte do número anterior de homens. A produção está sendo estúpida. Não podíamos dar essa produção, porque o acidente não é só o imprevisto, o acidente é o excesso de trabalho." (Operário)

"Velhos" e "estáveis": "eu só tenho os dias, as noites e esse emprego"

Na comparação que os operários fazem entre a FNM e a Alfa Romeo/Fiat, um dos elementos mais constantes é a substituição da garantia de estabilidade no emprego pela política de favorecimento da dispensa e da rotatividade, introduzida a partir da criação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). A medida de caráter governamental vinha evidentemente de encontro à lógica de racionalidade da empresa representada pela nova administração. A administração anterior, que se instalou no pós-golpe, já havia iniciado o processo de fragilização da organização e de minimização dos direitos dos trabalhadores e, ao assumir a empresa em 68, a Alfa Romeo passou a pressioná-los no sentido de firmarem "acordos" e optarem pelo novo regime de trabalho que o FGTS implicava.[6] A repressão pós-golpe de 64, viva na memória dos trabalhadores, e a intervenção no Sindicato dos Metalúrgicos facilitaram o exercício da intimidação por parte dos "italianos", embora muitos trabalhadores, mesmo assim, tenham resistido, não cedendo às ameaças e procurando manter seus direitos.

A nova direção da fábrica usava de várias táticas no sentido de ficar com os operários que lhe interessavam, despendendo o mínimo

6. "Outro dispositivo que veio facilitar a ação do empregador foi a possibilidade oferecida pelo FGTS de serem feitos acordos com os empregados (tal medida era considerada prática ilegal pela legislação anterior) pelo tempo de serviço anterior à opção, o que veio reforçar a inexistência de obstáculos ao rompimento das relações de emprego, por iniciativa patronal. A inclusão desse dispositivo legal, dando margem à realização de acordos que substituiriam a estabilidade pela indenização, criou deficiências no sistema de proteção social oferecido ao trabalhador, porque o mesmo se veria destituído das garantias acumuladas durante o tempo de serviço prestado à empresa." Ferrante, 1978, p. 187.

com recursos do FGTS, e usava a nova medida no sentido de livrar-se dos operários que não lhe interessava manter.

Em princípio, portanto, a fábrica pressionava todos os operários a fazerem opção pelo FGTS, renunciando à estabilidade. Como esta medida atingia basicamente os operários mais antigos, então ela usava de táticas de intimidação, marginalização e humilhação:

1. excluía os operários que resistiam às prerrogativas de promoção de cargos e salários, que se fazia de acordo com o sistema vigente, de modo que os aumentos salariais só os beneficiavam "nas épocas de dissídio coletivo";

2. como se isso não bastasse, e nos casos em que um operário, em particular, não interessava mais à fábrica, ela usava de táticas de humilhação como a de afastá-lo de suas atividades, impondo-lhe o ostracismo.

> "(Passaram) a botar o pessoal para o terreiro, jogavam no terreiro e o cara ficava no terreiro das sete às dezessete horas. Mas não entrava dentro da fábrica, ficava no pátio, de castigo ali, até ele fazer acordo com a fábrica, de 60% (...) porque eram todos estáveis." [7] (Operário)

Feridos em sua dignidade, muitos não agüentavam e acabavam por aceitar não só a renúncia ao direito de estabilidade no emprego, mas também ao montante previsto como compensação pela perda desse direito: "Me dá, que eu vou embora". Ao fazê-lo, esses operários sabiam que isto implicava que não mais conseguiriam entrar de novo no mercado de trabalho em função da própria idade que já haviam alcançado:

> "Os que fizeram acordo naquela época hoje estão na miséria. Perderam o tempo de casa, já saíram velhos, não podem trabalhar mais. Atrapalhou muito a vida deles aquilo ali". (Operário)

7. Situação semelhante é descrita por Leite Lopes quando analisa a pressão da Companhia de Tecidos Paulista (PE) sobre seus operários estáveis. Segundo ele, "a forma de pressão da CTP que mais simboliza, para os operários, esta fase da 'guerra contra os estabilizados' é a do *museu*. O *museu* é um local de humilhação onde ficam confinados estes operários, transferidos de suas profissões e seções de origem, para nada fazerem durante sua jornada de trabalho, como se fossem velhos trabalhadores inúteis e imprestáveis, com o objetivo de levá-los ao desespero". Leite Lopes, 1986, p. 799. Sobre esta questão ver também Alvim, 1985, p. 533.

3. Em outros casos, a fábrica não visava a dispensa do operário que ainda lhe interessava manter, mas usava de pressões apenas no sentido de fazê-lo renunciar ao montante do FGTS a que fazia jus em virtude do tempo de serviço prestado. Colocava-o, então, diante de três opções: continuar no emprego, fazendo o acordo pelo qual receberia uma parcela apenas do FGTS; fazer a opção pelo FGTS sem receber imediatamente nenhuma compensação; sair do emprego recebendo o FGTS integral. Como a ameaça de perder o emprego era mais grave, muitos aceitavam o acordo de receber apenas uma parcela e ficar.

Um operário conta que foi chamado ao Serviço de Pessoal e instado a optar por uma dessas três alternativas e que, depois de aceitar a renúncia à estabilidade e se sujeitar a receber apenas uma parcela do FGTS para continuar na fábrica, descobriu que seu nome constava de uma lista de operários que deveriam ser mantidos.

Toda esta situação de favorecimento dos interesses e domínio da direção da fábrica sobre os operários se agravava para os "velhos" com as novas técnicas introduzidas pela Alfa Romeo/Fiat pois, "com o acoplamento das máquinas, o estável não trabalhava". De fato, a não integração à nova era da produção na fábrica aposentou-os antes do tempo e introduziu uma disputa entre "velhos" e "estáveis" por um lado, e "novatos" por outro:

> "— Com a Fiat, entrou gente jovem. Como era o relacionamento deles com vocês?
>
> — Com os estáveis não era bom. Eles sempre falavam: 'Por que vocês podem ganhar tanto e nós não podemos? Trabalhamos igual a eles'. Mas aí a gente falava: 'Mas a gente tem mais tempo, não é?'. A gente entrou aqui com uma mixaria. Eu, por exemplo, entrei com dezesseis cruzeiros por hora. Até que eu fui a dez anos e trabalhava muito para ir conseguindo aumento. Mas vocês que estão começando agora não podem entrar ganhando o tanto que a gente ganha. Então deu uma política medonha com a gente. E mesmo às vezes, quando falava num corte, que ia cortar os novatos porque os velhos não podiam ser cortados porque eram estáveis, os novatos diziam: 'mas por que ela não corta esses velhos e deixa só os novos. Por que esses velhos não morrem para nós ficarmos no lugar deles?'. Um dia, me mandaram fazer outro serviço e botaram um novato naquela máquina ali. Ele entrou, deixou o gabarito rodar, bateu no peito dele, e quase matou ela lá. Eu mesmo, a primeira vez que eu entrei, quase quebrei um braço, que ela me enrolou o braço todinho. Fiquei com o braço todo enfaixado. Isso eu estava mais ou menos com uns dois ou três anos de casa, que eu fui para aquela máquina. E aquela máquina cansou de aleijar dedo dos outros lá.

Cortava dedos dos outros, quebrava braço, deixava aleijado. Então quando eu fui para lá, ele me pegou também de surpresa. De vez em quando pegava um". (Operário)

Na disputa interna entre os operários, criada pela estratégia da fábrica, todos saíam perdendo. A máquina a que se refere o operário acima aleijava os "novos" e já tinha feito suas vítimas entre os "velhos". Não é isso que está em jogo, nessa disputa diabólica entre pares, mas a necessidade do emprego, a ascensão vertical no processo de produção, o incentivo que vai melhorar o salário no final do mês. O operário mais antigo deixou o outro mais novo sofrer um acidente na sua máquina, para provar competência e conhecimento e responder às pressões dos "novos".

Um velho operário, consciente da escolha que fez pela estabilidade, não aceitando a proposta da fábrica, resistiu à intimidação. "Dentro da fábrica eu só aceito aquilo que estiver dentro dos limites do direito, que faça jus às minhas razões. Eles caíram na besteira de botar em um documento que o operário estável não era um homem produtivo." Diante disso, prossegue, quando a fábrica o quis num outro serviço, respondeu: "Eu não aceito porque os senhores já disseram que o operário estável é improdutivo e eu não vou pegar uma frente de produção em cima daquilo que eu não sou reconhecido". Sobre os operários que tinham feito acordo com a fábrica a opinião era decisiva. "Eles fizeram isso porque são otários, não têm conhecimento de política. Um homem que tem conhecimento de política não cai numa daquelas."

Os que resistiram, no entanto, ficavam marginalizados com relação aos próprios companheiros de trabalho, pois os "novos" passaram a pensá-los como "alienados", "preguiçosos" e "velhos", sem perceber a dimensão da resistência à imposição do capital que a atitude daqueles operários representava.

O conflito dos "estáveis" com a fábrica se dava em vários níveis, e o depoimento abaixo levanta mais um aspecto extremamente destrutivo para a categoria: o operário marginalizado, ganhando menos, ainda era obrigado a ensinar a profissão aos "novos", que logo depois já tinham uma remuneração superior à de seus professores. Muitos atendiam por uma questão de solidariedade de classe, tratando de proteger o "novato" das dificuldades do processo de trabalho, embora este mesmo companheiro muitas vezes estivesse duvidando de sua capacidade, como vimos em exemplo anterior. Também, nessa "guerra" que se instalou entre os "velhos" e os "novos", sob o patrocínio da

fábrica, às vezes os operários procuravam demonstrar sua competência, comparando-se à incompetência dos outros, para benefício da fábrica, que assim mantinha intocada sua estratégia de extrair o máximo de seus operários, enquanto eles disputavam.

"Foi todo mundo, então ninguém teve aumento mais. Então entrava ali, depois de um mês, dois meses, já estava ganhando mais do que eu, e ainda era obrigado a ensinar àqueles caras. Por exemplo, de estamparia, eu conhecia tudo. Entrava um cara novo e nunca tive coração ruim de judiar com o camarada. O cara não sabia fazer e eu procurava ensinar. Fazia experiência com a gente, o cara não sabia trabalhar direito e eu dava nota como ele sabendo trabalhar, para ajudar o cara, entende? E com isso a gente foi se enterrando, e por fim eu fiquei na fábrica, como se diz, isolado." (Operário)

Para os operários mais conscientes dos seus direitos, houve apelação para a justiça no caso de aumento diferenciado de salários. Abaixo temos um exemplo de um trabalhador que não se conformou em ganhar menos do que os outros e entrou na justiça contra a fábrica. A maioria, no entanto, ficava muito amedrontada com as ameaças de todos os tipos praticadas pelos patrões.

"Às vezes entrava gente nova lá no meu setor, que eu ensinava a trabalhar, ultimamente já estava ganhando mais do que eu, trabalhando na mesma profissão. Aí fui obrigado a botar a causa na justiça. Eu abri um processo trabalhista contra a fábrica, por equiparação de salário. E eu ganhei a causa." (Operário)

Em resumo, os "estáveis" tiveram que empreender uma ampla luta de resistência, enfrentando os patrões e a incompreensão dos próprios companheiros de classe, mas transformaram sua luta num exemplo permanente de desafio à lógica que a empresa impingia aos outros trabalhadores.

A espoliação dos "velhos" atinge a moradia

À Alfa Romeo/Fiat não interessavam as vilas operárias, a cooperativa e demais instituições e atividades extraprodução que faziam parte do projeto global da FNM e do tipo de dominação sobre a qual ela fundava a exploração que realizava.

No que se refere às vilas, elas passaram ao controle do Estado, através do Ministério da Fazenda. Mas a função das vilas, como esfe-

ra de dominação, já não existia, assim como não havia mais interesse de manter os moradores, antigos trabalhadores da fábrica, naquele território: os aluguéis e taxas eram mínimos e a gestão das vilas onerosa. O Ministério, entretanto, também não se dispôs a alienar as casas em favor de seus usuários. Pelo contrário, desde que assumiu o controle das áreas que não interessavam à Alfa Romeo/Fiat, o Estado passou a operar com vistas ao despejo dos moradores. A alegação era de que as casas deveriam ser ocupadas pelos funcionários do Ministério da Fazenda.

Os operários, acostumados ao domínio da fábrica sobre as moradias, o que significava, por outro lado, garantia de boa conservação, e o acesso a diversas formas de assistência, sentiram a diferença. Apesar da rigidez com que a fábrica lidava com seus condôminos, o rigor era visto como um sinal de zelo pelo bem-estar dos trabalhadores e considerava-se que, dessa forma, a fábrica atendia melhor os interesses dos moradores em comparação com a gestão do Ministério da Fazenda, que não vendeu as casas, não fez reparos e decidiu despejá-los. O não reparar as casas, aliás, faz parte da orientação no sentido do despejo, pois sendo elas propriedades da fábrica e depois do Ministério e não dos trabalhadores, que só tinham direito a morar nelas, qualquer reforma constituía uma prerrogativa dos proprietários e não dos usuários.[8]

A venda da FNM despertou nos trabalhadores a necessidade de lutar para manterem-se nas casas, o que proporcionou um nível de organização comunitária poucas vezes visto quando a empresa era estatal. Muitos operários, considerados "reacionários" em termos de participação política e sindical, apareceram com destaque na organização da resistência à nova política que se pretendia impingir aos moradores daquela localidade. A necessidade concreta de superar o costume criado pelo antigo domínio oriundo do tempo da FNM fez os trabalhadores se organizarem para defender seus direitos sobre as casas, embora só recentemente, já na década de 80, tenham surgido associações de moradores na região e uma luta liderada por trabalhadores da antiga FNM, auxiliada pelas igrejas da região, para conseguir este objetivo. A situação desses trabalhadores já vinha sendo

8. A mesma tática de deixar as casas caminharem para a ruína tornando-se imprestáveis para a moradia é usada pelos senhores de terra com relação aos trabalhadores que residem nas casas próprias dentro das terras de sua propriedade. Como exemplo ver Sigaud, 1979, pp. 57-9.

objeto de denúncia há mais tempo, desde o final da década de 60, mas apresentada somente através de alguns políticos, em manifestações no Congresso Nacional.[9] Atualmente, apesar de o número de ex-empregados da FNM ter diminuído sensivelmente dentro das vilas, o passado desses trabalhadores lhes tem dado forças para lutar pelos seus direitos.

> "Atualmente tem trezentas famílias aí e eu faço parte de uma comissão que já esteve duas vezes com o novo diretor do Serviço de Patrimônio. As comissões são dezoito e depois foram escolhidos cinco para questionar com o diretor, e eu estou nos cinco também. O diretor esteve em Brasília, conversando com o ministro para ver qual era a solução que eles têm que dar para nós aqui. Vamos dar um prazo para ele definir o critério de venda. Nós estamos questionando que nessa comissão do critério de venda, que tenha um dos nossos representantes. Porque eles podem definir o critério de venda e começar a vender primeiro para o pessoal do ministério. Quer dizer, o pessoal antigo da fábrica vai ficar dez anos para poder comprar a casa deles e aí já morreu. (...) Agora uma coisa já foi feita: parou o despejo. Na primeira reunião no ministério falamos: 'A primeira coisa que nós queremos é que parem com o despejo'. Porque se a política do governo é fazer casa para quem não tem, não justifica tirar um que mora lá vinte e cinco anos, para dar a um que não tem casa. E depois o trauma, porque morreram dois colegas nossos aí. Inclusive morreu um do Piauí. Ficou chocado quando recebeu a intimação." (Mestre)

No depoimento deste mestre, antigo operário da FNM, muito respeitado entre seus companheiros nas diversas fases da fábrica, integrante do "pessoal das escolas técnicas", se destaca o desamparo em que ficaram os trabalhadores com relação às suas moradias, depois de toda a "proteção" que a FNM dava, e também a reação a essas medidas, com a organização em associação de moradores para poder garantir legalmente uma posse que já era há muito tempo legítima. A política adotada pelo Estado, quando da venda para a Alfa Romeo, foi de descaso para com os trabalhadores. A dramaticidade da perda das casas se expressa na consideração de que tal ameaça teria feito inclusive vítimas fatais conforme o depoimento acima. Mas os trabalhadores resolveram assumir a "cidade" construída pela fábrica e que foi durante muitos anos seu domínio absoluto. A referência à fábrica

9. Ver discurso do senador Vasconcelos Torres, *Diário do Congresso Nacional*, II, Rio de Janeiro, 10-6-1970, pp. 1989-92.

ainda é muito grande e muitos não entendem como se pode passar de uma situação de "amparo", quando se construíram as moradias, para uma situação de perseguição e insegurança comandada pelo próprio Estado. Num interessante documento elaborado pela Associação dos Moradores e Amigos Pró-Melhoramento de Xerém (AMA-Xerém), de 23 de abril de 1985, e assinado por representantes de entidades existentes em Xerém, dirigido ao presidente do Serviço de Patrimônio da União, consta o seguinte trecho que elucida a verdadeira perseguição de que foram vítimas os trabalhadores e moradores da região:

> "O SPU, ao receber aquele patrimônio, entendeu que deveria entregar os imóveis aos servidores públicos, aplicando-lhes preferência conferida pelo Decreto-Lei n.º 9.760/46, e, conseqüentemente, retomando-os de seus antigos ocupantes, deliberação essa evidentemente injusta, ilegal e arbitrária, eis que não considerou o fato social, a eqüidade, e o direito adquirido, que amparavam ditos locatários em virtude de legislação federal existente e decisões da Diretoria Colegiada e dos Acionistas, que já autorizavam a alienação aos seus tradicionais locatários. A providência inicialmente atingiu os empregados despedidos e as viúvas ou herdeiros. (...) Paulatinamente, a partir de então, vem o SPU retomando os imóveis, ajuizando ações de reintegração de posse ou utilizando expedientes pouco recomendáveis, como ameaças contidas em memorando, recusar-se a receber os aluguéis e com isso justificar a ação de reintegração, lacrar as moradias na ausência dos locatários, etc. e, assim, até o momento mais de quatrocentas famílias foram arrancadas de seus lares, algumas com auxílio de força militar (...)".

Estes argumentos confirmam a situação a que foram relegados os operários aos quais a fábrica estatal tinha feito tantas promessas. Além de despedir os operários mais idosos a pedido da Alfa Romeo, como vimos antes, o Estado, através do SPU, ainda os retirou de suas casas depois de anos de dedicação integral à empresa.

"Velhos" e "novos" nas greves da Fiat

O confronto com a Fiat, através das greves de 1978, 1979, 1980 e 1981 principalmente, fez com que os trabalhadores mais antigos avaliassem as greves, o engajamento dos operários e as atividades sindicais do período, tendo em vista as experiências do período pré-64.

Considerando a pressão exercida pelas lideranças sobre o conjunto dos operários visando a mobilização grevista, as greves do passado podem ser pensadas como "quentes", em oposição às atuais.

> "— Essa greve de agora não é muito quente. A outra era quente mesmo. Quando fazia greve era para valer.
>
> — Mas em 81 a greve durou 41 dias!
>
> — Foi, mas uma greve assim, sem briga. Se é na outra época, do outro sindicato, eles se animavam de pau e tudo. Ninguém entrava não. Quem entrasse entrava no cacete mesmo. Dessa vez eu trabalhei todos os dias e não teve nada. Na outra época faziam piquete ali na ponte, jogaram um mestre de bicicleta e tudo lá dentro do rio. Ele ia atravessar para desligar um forno que estava ligado e não podia ficar. Ele ia lá dentro e ia voltar. Mas pegaram ele com bicicleta e jogaram dentro do rio." (Operário)

A atribuição de um sinal positivo às greves do passado significava, nesse contexto, o reconhecimento da legitimidade da pressão e do uso dos piquetes, e, por oposição, a ineficiência das pressões exercidas pelas lideranças do presente.

> "Eu expliquei a eles que estava trabalhando porque meu serviço não era produção. Inclusive eles quiseram até me agarrar. Estou aqui, estou trabalhando e não toquem um dedo nesta máquina, porque ela custa muito caro." (Operário)

Deve-se levar em conta que os operários mais antigos já mantinham com a Fiat uma luta particular devido à questão da estabilidade, e aqueles que, ainda na década de 80, resistiam sentiram-se receosos de botar a perder a luta de tantos anos por causa das greves. Por isso foram constantemente acusados de "medrosos", "reacionários". No entanto, os "estáveis" tinham outras explicações para esse retraimento. Um deles explicava que "o estável ocultava sempre um pouco realmente, porque ele tinha medo de cair em contradição. Porque se a greve fosse bem-sucedida, tudo bem, mas, se não fosse, ele pensava sempre naquela revolta de 1964". Sobre isso, diz ele, os "estáveis" já tinham "passado aquele sofrimento em 1964, quando muita gente foi presa, gente sumiu, desapareceu, então a maioria tinha medo, a maioria com idade avançada, perder aquele direito que já estava realmente adquirido". Apesar disso os "estáveis" sofriam forte pressão das novas lideranças.

> "O Giannini (líder das greves na Fiat) é meio temperamental, e é corajoso; ele saía pela fábrica e gritava para o pessoal parar e o pessoal que não parava por bem parava por mal. E também eles gritavam para os que não queriam parar: 'seu puxa-saco, seu pilantra, seu não sei o quê...' Então o camarada ficava com vergonha de ver os colegas pas-

sando e chamando a gente dessas coisas; aí paramos também: 'Vamos parar e ver o que é que dá'. Paramos mesmo com medo do chefe, que perguntava: 'e por que vocês estão parados?' E a gente: E eu vou trabalhar para jogarem ferro na minha cabeça? Aí você vai tomando coragem, você vai vendo... Quer dizer, muitos de nós já estávamos acostumados com greve. Mas em 64 foi aquela repressão toda, então o camarada ainda sente medo de que vai repetir novamente aquelas cenas..." (Depoimento de um trabalhador antigo da FNM/Fiat, CEDI, 1981, p. 17)

No período da Fiat, as dificuldades políticas para um trabalho de persuasão junto aos operários tornavam as greves movimentos de alto risco, já que, diante de qualquer ameaça, a empresa apelava para a Polícia Militar, inclusive para invadir a fábrica.[10] Este fato também alterava o engajamento dos operários mais antigos e os fazia reconhecer as diferenças com a atividade sindical de antes de 1964.

"Agora foi muito mais agressivo. Antes tinha conversação, não chamavam a polícia para prender. Havia o diálogo entre o patrão e o empregado. Mas agora não está havendo mais não. Agora o patrão chama a polícia, a polícia vai com choque e quer acabar de qualquer jeito. Essa última greve que teve com o Giannini (1981) não foi fácil não. Aquilo foi choque de polícia, coisa que eu nunca vi. Em 64 parava tudo e fechava, e todo mundo ia para o sindicato no centro da cidade." (Operário)

Se no período pré-64 o sindicato tinha força de convocação e era respeitado pela administração, o contrário aconteceu no período mais recente, quando os trabalhadores se organizaram dentro da fábrica, praticamente na clandestinidade, e formaram uma comissão de fábrica, sem ajuda do sindicato nem simpatia do governo.

"Na época da FNM, do governo, o sindicato tinha mais participação. Quando o sindicato reivindicava, levava logo para o Ministério do Trabalho, o DRT; se resolvia rapidamente, sem briga, sem nada. Quando entrou a Fiat, só dava mesmo qualquer reivindicação da gente com o poder da força." (Operário)

Essas diferenças, no entanto, não impediam que os operários mais antigos, participantes da movimentação política no pré-64, também

10. Sobre a organização interna do movimento dos trabalhadores da Fiat, principalmente durante e depois da greve de 1978, 1979, 1980 e 1981, ver Marcondes de Moraes, 1984.

considerassem justas as reivindicações e as greves do tempo recente, embora reconhecendo que ainda faltava uma preparação maior.

"— A última greve foi em 81?

— 81. A mesma coisa, quer dizer, o pessoal já vinha mesmo acumulando necessidades, falta de classificação, rapazes do Senai trabalhando já como operário na máquina, produzindo, não eram classificados e os italianos não dando o salário justo... Quer dizer, de repente apareceu um líder e... Mas o pessoal entrou naquele movimento sem estar consciente, sem estar preparado." (Mestre)

Alguns operários antigos se engajaram fortemente nestas greves e se transformaram em espécies de símbolos de ligação do presente com o passado de luta dos trabalhadores da fábrica. Foram poucos os que se engajaram com o ardor desse velho operário, que cito a seguir, que se tornou um trunfo político nas mãos dos operários novos.

"Os meninos novos, mais bem politizados, se dirigiram a mim e conversaram: 'Guerra, vem cá, você é um homem antigo na fábrica, nos dê uma explicação. Qual é a posição que nós podemos tomar numa ação definida para fazer jus a esses direitos e em cima daquilo que é uma razão que nós temos?'. Eu disse: Olha, a causa aqui dentro da FNM, que hoje é Fiat Diesel, ela é muito pesada, porque é uma situação muito implicada. Você vê que nós já estivemos dentro de uma fase de ato revolucionário em que todos os homens sindicalizados e representantes com base não permaneceram aqui. Se vocês querem fazer um trabalho para reivindicar direitos em cima de uma política como nós temos dentro do Brasil, onde as multinacionais são muito acobertadas, está sujeito a você não permanecer sendo empregado da Fiat. Eles disseram assim: 'Bom, isso nós já sabemos e é muita covardia se nós sabemos o direito que temos e não procuramos por ele. Então você podia fazer o seguinte, você nos orienta e nós vamos agir'. Eu disse: Eu posso orientar, só não posso acompanhar vocês em cima de uma ação conforme vocês querem porque, no ato revolucionário de 64, os homens mais sábios, com capacidade muito mais evoluída do que eu e que visitaram o exterior, buscaram da política reivindicatória do exterior, não permaneceram dentro da FNM porque não tiveram apoio. E eu não tenho nada, só tenho esses diazinhos, conforme vocês sabem, que são trinta anos trabalhando aqui dentro e se eu for agir do mesmo modo que meus companheiros eu posso deixar meus filhos em dificuldades porque não tenho nem uma casa própria. Eu só tenho os dias, as noites e esse emprego." (Operário)

Esse trecho de entrevista descobre a dificuldade das relações entre os "novos" e os "velhos" operários, mesmo estando ambos dispostos

a celebrar uma colaboração. A questão do emprego, dos filhos, da moradia, a formação para o trabalho ao qual estavam acostumados os operários que começaram na FNM, são fatores que pesavam na decisão dos mais "velhos", dos "estáveis", mesmo que estes estivessem concordando com o movimento reivindicatório. Neste caso, um fator complicador para a aliança foi o desempenho do Sindicato dos Metalúrgicos do Rio de Janeiro, principalmente na última greve de 1981. Acostumados a ver o sindicato na liderança dos movimentos grevistas, na década de 60, o desempenho do sindicato, mais preocupado em destruir oponentes do que em conseguir um vantajoso entendimento com os patrões, decepcionou os trabalhadores e dificultou a ação da comissão de fábrica.

Na comparação entre as lideranças operárias da fábrica nesses dois períodos, Giannini (do tempo da Fiat) e Lenine (do tempo da FNM), alguns operários assumem posições mais críticas com relação ao desempenho do sindicato em geral, lembrando que mesmo antes de 1964, apesar de toda a atividade sindical, era a fábrica que dava condução para levar os operários à reunião do sindicato. Por outro lado, ao comparar Lenine com Giannini reconhecem no primeiro um sindicalista ligado aos problemas dos operários.

> "— O Lenine trabalhava no meu setor. Lenine era um camarada tipo Giannini. O Giannini e a comissão de fábrica, ele não aceitava muito opinião do sindicato. Você sabe que o sindicato, no fundo, ele torce para o lado do patrão, certo? O Giannini era mais de comissão de fábrica, era um camarada que sentia o problema do operário mais de perto, porque ele estava convivendo ali com o operário. (...)
>
> — Mas em 64, o Lenine lutava contra o sindicato?
>
> — Não. Naquela época o sindicato era unido. O negócio que a gente quando criava confusão aqui, ia discutir lá na sede. Quantas vezes eu saí da sede de lá para meia-noite, uma hora da madrugada. A confusão que dava aqui a gente discutia lá no sindicato. E a fábrica dava condução para levar a gente para lá." (Operário)

A discussão sobre a atuação do sindicato nas greves desse período recente guarda uma relação imediata com o debate político do movimento sindical no Brasil, na década de 80, e expressa uma luta entre posições políticas sobre a forma de conduzir o movimento dos trabalhadores. Na disputa, ficaram, de um lado, as forças políticas que apostavam num trabalho de base entre os operários e que formavam a comissão de fábrica da Fiat; do outro lado, ficaram as forças políticas que se acostumaram a gerir o movimento sindical através de

decisões de cúpula. Por ironia, o principal líder sindical da fábrica, em 1964, quando das greves recentes, se posicionou nesta última linha política, esquecendo-se, se assim se pode dizer, da sua própria posição no passado, quando defendia uma atuação do sindicato dentro das fábricas (ver capítulo 11). Assim, ele critica os novos militantes da fábrica e conta como se reintegrou ao movimento depois da anistia política, identificando-se, significativamente, como um dos "velhos" no período recente.

> "Na Fábrica Nacional de Motores até o ano passado a gente ainda tinha alguma coisa que foi queimada pelo Giannini. O Giannini não deixava os 'velhos' falarem e acabou tudo. Hoje a juventude tem que sair do zero. Hoje você chega no sindicato para discutir sobre uma delegação sindical, é um problema. Gente muito diversificada, não sai da humildade. Naquela época a gente era humilde. Eu costumo dizer aos companheiros, eu nunca fiz outra coisa a não ser ser operário. Eu sou filho de operário, nasci operário. Eu sempre fiz isso. Eu comecei a trabalhar em 38 e só vim ser diretor do sindicato em 61, quer dizer, com mais de vinte anos de vivência do movimento. Hoje a gente tem companheiro, bate na fábrica, daqui a dois meses ele já quer ser diretor de sindicato, sem nenhuma vivência, sem nenhuma base para isso." (Operário, líder sindical)

As divergências políticas voltam a ser colocadas em termos temporais — "velhos" e "novos" — e, no entanto, nesse contexto estão em jogo outras posições no que se refere à organização dos trabalhadores: os "novos" militantes se articulam ao nível da fábrica e se opõem à prática do sindicato enquanto os "velhos" se formaram para a militância dentro do aparelho sindical e aprenderam a fazer política através de sua estrutura. No depoimento acima, essa divergência de posição aparece obscurecida por argumentos tais como a negação da identidade de operário com a nova liderança, a proposição de que o fazer política sindical exige aprendizado, envolve tempo...

> "Aí veio 79, a gente forçou aí, começou a atuar nesse troço aí, tudo mais. Fui presidente da comissão na Conferência do Metalúrgico, fui responsável pela delegação no Congresso Nacional Metalúrgico, uma porção de coisas. O Pimentel me chamava para ir em tudo. A fábrica estava parada e eu entrei pela primeira vez na fábrica depois de 64. Olhei a fábrica toda e tal. Fomos para a assembléia. O Giannini já tinha dado um pau num engenheiro, um rapaz muito bom do ponto de vista da compreensão política e tudo o mais. Era da delegação, o Giannini invocou e botou o cara para fora no tapa. A idéia do Giannini era o

poder no tapa. Aí fomos para a assembléia. Tinha a turma organizada dele. Assim como a gente tinha a de 64, ele tinha a turma organizada dele. E a coisa que eu não queria fazer hoje... quando o negócio apertava, Pimentel (presidente do Sindicato dos Metalúrgicos) jogava para mim. (...) E eu enfrentei o troço, e consegui fazer, sem nenhuma vaidade, fazer com que a assembléia votasse a favor do retorno ao trabalho. Nós achávamos que aquela hora não era para fazer greve. Aí a turma do Giannini não se satisfez e saiu para a provocação, e foi aquilo que se deu, cadeirada para tudo quanto é lado, pau para lá e pau para cá. Eu fui parar na polícia." (Operário, líder sindical)

O que será que mudou? A conjuntura mudou ao nível nacional e ao nível da própria fábrica, e a estratégia dos operários ligados ao PCB começou a perder eficácia. Internamente à classe trabalhadora eles tiveram que se defrontar com uma nova posição quanto à organização sindical e, quanto ao Estado, eles passaram a não mais contar com a antiga tolerância dispensada ao sindicato como opção de reivindicação e representação de classe. A preocupação em dominar o aparelho sindical, juntamente com o "esquecimento" do trabalho político dentro das fábricas, fez com que os velhos militantes se colocassem na posição de lutar contra a realização de uma greve que contou com a adesão da grande maioria dos trabalhadores e que fazia parte de um ciclo de greves que foi num crescendo de mobilização e politização até 1981 e que, além do mais, não era um movimento isolado, pois que a mobilização grevista se deu nesse período no país como um todo.

CONCLUSÃO

O modelo de dominação construído no período da FNM, se, por um lado, reproduz elementos que podem ser encontrados no modelo de dominação implementado em empresas privadas brasileiras desde o início deste século, por outro lado, mostra algumas particularidades que não podem deixar de ser consideradas. O fato de ter sido uma empresa estatal, considerada de segurança nacional, permitiu a adoção de uma estratégia que não tem correspondência imediata em outras empresas. A começar pelo fato de a empresa ser mais sensível às modificações da conjuntura política e às orientações econômicas governamentais, de tal modo que, durante a Segunda Guerra Mundial, ela se militariza e mantém uma rígida hierarquia no relacionamento da direção com os trabalhadores e, depois, na vigência do governo populista de Goulart, praticamente chega a ser gerida pelo setor de vanguarda do movimento sindical. Em ambos os casos o discurso patronal manteve o apelo patriótico, embora adaptado a dois contextos diversos: o "Brigadeiro" falava da "ameaça externa" e da necessidade de formar o trabalhador brasileiro para a atividade industrial; Goulart conclamava os trabalhadores à defesa da indústria nacional diante de uma outra "ameaça externa", aquela representada pelo capital estrangeiro. Um e outro assim justificavam a pretensão de que todos assumissem as tarefas da fábrica como um "serviço à pátria".

Na sua primeira fase, o projeto da fábrica aparecia como a utopia do "Brigadeiro": subordinar a construção histórica de um padrão de dominação à sua vontade e ligar os "benefícios sociais" a uma obra civilizatória. O "Brigadeiro" reeditava o comportamento do patrão tradicional mas respeitava a legislação. Compatibilizado com a legislação trabalhista ele "legitimamente" tinha, sobre os trabalhadores, poderes tão estranhos ao regulamento trabalhista como o de prisão. A utopia do "Brigadeiro" só se realizou parcialmente, pois, a construção dessa dominação supunha uma correlação de forças políticas a sustentá-la,

assim sendo as mudanças nessa correlação de forças também levaram a modificações no projeto.

Na era da indústria automobilística, se consolidou o modelo de dominação através da extensão do controle da fábrica sobre a esfera de reprodução social dos trabalhadores, o que se concretizou com a construção das vilas operárias e a implementação de mecanismos de interferência na vida dos trabalhadores mais necessários à fábrica. Tal como no "tempo do Brigadeiro", também nesse período utilizavam-se as prerrogativas de empresa estatal para o exercício da dominação: a existência de uma "prefeitura" para administrar as vilas operárias revela esse aspecto particular da gestão estatal, pois essa designação institucional configuraria, numa empresa particular com vila operária, um desafio aberto à ordem pública. A FNM, exatamente por ser do Estado, pôde, muitas vezes, exercer um controle mais eficaz, pois sua quase identificação com o legal acabava por inibir possíveis reações vindas dos trabalhadores.

Como toda dominação tem suas ambigüidades, e o que se construiu na FNM não foi uma exceção, os trabalhadores puderam realizar, nos pontos frágeis do controle que sobre eles se exercia, pequenos movimentos de reversão: romperam, na prática, com os regulamentos que regiam a entrada de novos trabalhadores nas casas e aproveitaram-se da forma de recrutamento incentivada pela fábrica para criar uma rede própria de laços de conhecimento e autoproteção.

O período de atuação do sindicato e dos operários comunistas dentro da fábrica revela o verdadeiro sentido do "reacionarismo" atribuído pelos militantes sindicais àqueles que não aderiram imediatamente à atividade sindical e à forma apregoada de confronto com a empresa. Os operários não organizados, os "conservadores" no sentido de que nos fala Hobsbawm (1977, p. 10), tinham medo de perder o emprego ou de serem rebaixados na hierarquia da fábrica. No entanto, esses mesmos operários "reacionários" foram solidários com os companheiros nos momentos de repressão intensa, organizaram-se para defender seus direitos sobre as casas da fábrica, após a venda para a Alfa Romeo, e resistiram, dentro da fábrica, quando não aceitaram abrir mão da estabilidade e da profissão conseguidas com o esforço de anos de trabalho.

A formação de uma consciência de classe se faz primordialmente a partir da atuação política em si, da organização do sindicato, cujos efeitos não podem ser medidos imediatamente. Embora muitas vezes

se procure isto nos momentos de crise mais aguda, como nas greves, o que o caso da FNM nos ensina é que as greves podem não ser em si momentos privilegiados para o aumento de consciência, pois a atividade sindical dentro dos domínios da fábrica, questionando, no cotidiano, os mecanismos de dominação e exploração montados, parece ter cumprido uma eficácia muito maior. As atividades sindicais e os conflitos de classe abriram os olhos dos trabalhadores para uma outra dimensão do seu relacionamento com a fábrica. Nesse processo, embora em determinado momento a luta dentro da fábrica tenha ficado em segundo plano na estratégia dos sindicalistas comunistas, sua preocupação em exigir da empresa maior respeito para com o trabalhador forjou uma nova era dentro da FNM, a qual marcou a consciência de todos os trabalhadores. E isso ocorreu de tal forma que esse período faz parte necessária do depoimento dos trabalhadores. Nem os próprios operários comunistas parecem ter a dimensão dos efeitos de sua atuação, pois estavam preocupados essencialmente em cumprir as determinações e seguir a avaliação do partido sobre a conjuntura nacional. Nesse sentido, a eficácia da atuação sindical com presença comunista não foi percebida pelos próprios sindicalistas. A avaliação que faziam dos operários da fábrica indicava, acima de tudo, a necessidade de conseguir aliados no contexto de uma luta política que se acirrava ao nível nacional, o que os levava a rotular os que resistiam a essa prática de "reacionários". Tal posição de atrelar a luta da fábrica à análise do partido político não é restrita àquele momento, mas o caso concreto da FNM revela o efeito que tal atitude pode ter no sentido de agudizar as segmentações existentes entre os trabalhadores ("antigos" e "novos"), conferindo-lhes uma caráter de oposição política, que mais oculta do que permite ver e valorizar outras reivindicações a serem concluídas no processo de mobilização e arregimentação sindical. Nesse sentido, a atuação das lideranças sindicais, em alguns momentos, operou na direção inversa à sua proposta de formação de uma consciência de classe, que supunha o reconhecimento da identidade de interesses dos trabalhadores.

Os "benefícios sociais" a que tinham direito os trabalhadores da FNM, e que faziam parte do modelo de dominação que compunha a noção da empresa como provedora, estão presentes na memória dos operários mais antigos e compõem a retrospectiva da fábrica, que, já na década de 80, eles constroem. No confronto com a Fiat, os operários se utilizam da imagem dos "benefícios" para se contraporem às condições de exploração do presente. O passado é utilizado como instrumento de contraposição ao presente de desemprego e conflito.

Os trabalhadores selecionam os melhores aspectos do passado para elaborar sua própria argumentação, sem significar que na época eles adotassem os mesmos critérios de avaliação. Como diria Leite Lopes (1986, pp. 52-3), "os operários passam paradoxalmente à posição de herdeiros simbólicos e culturais de um patrimônio da fábrica (...) diante de uma administração voltada exclusivamente para a 'modernização' e a reorganização do trabalho no interior da fábrica...".

A análise do modelo de dominação mostra, enfim, a complexidade das relações sociais que envolviam os trabalhadores e o Estado-patrão, nas diversas conjunturas pelas quais passou a fábrica, e mostra também, quando a FNM passa a ser Alfa Romeo/Fiat, que esta complexidade persiste no uso que os trabalhadores fazem do modelo do passado para questionar o novo modelo de dominação que se instalava com a empresa privada.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia citada

A indústria de motores no Brasil, separata de *O Observador Econômico e Financeiro*, Rio de Janeiro, 1946.

Almeida, José. *A implantação da indústria automobilística no Brasil*, Rio de Janeiro, FGV, 1972.

Alvim, M. Rosilene Barbosa. "Família e operários de origem camponesa", *in Comunicações*, n.º 6, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1981.

————. "Constituição da família e trabalho industrial. Um estudo sobre trabalhadores têxteis numa fábrica com vila operária", tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1985, mimeo.

Araújo, Braz José de. "Contribuição ao estudo de uma instituição sindical: O Sindicato dos Metalúrgicos da Baixada Santista — STIMMMES (1933-1983)", tese de livre-docência em Ciência Política apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 1984.

Barsted, Dennis Linhares. *Medição de forças — o movimento grevista de 1953 e a época dos operários navais*, Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

Beloch, Israel e Abreu, Alzira Alves de (orgs.). *Dicionário histórico-biográfico brasileiro 1930-1983*, Rio de Janeiro, FGV, CPDOC/Forense Universitária/FINEP, v. II, 1984.

Boletim da Comissão Construtora. Série de seis meses dos Boletins Diários da Fábrica Nacional de Motores, assinados pelo brigadeiro Guedes Muniz, Rio de Janeiro, 1944.

Brandão Lopes, Juarez R. *Crise do Brasil arcaico*, São Paulo, Difel, 1967.

Castro Gomes, Ângela Maria. "O redescobrimento do Brasil", *in Estado Novo — ideologia e poder*, Rio de Janeiro, Zahar, 1982.

CEDI. "Uma greve pelo direito ao trabalho: Fiat 81", *Aconteceu Especial*, 8, Rio de Janeiro, Tempo e Presença, 1981.

CPI sobre a venda da Fábrica Nacional de Motores, *Diário do Congresso Nacional*, Seção I, Brasília, 1970.

CPI — Veículo nacional, Câmara dos Deputados, Brasília, 1967.

Engels, F. *La question du logement*, Paris, Éditions Sociales, 1969.

Esterci, Neide. "O mito da democracia no País das Bandeiras", Análise Simbólica dos discursos sobre imigração e colonização do Estado Novo, Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1972, mimeo.

————. "Conflito no Araguaia — peões e posseiros contra a grande empresa", tese de doutorado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, mimeo. (Publicado em livro com o mesmo nome pela Ed. Vozes, Rio de Janeiro, 1987.)

Fernandes, Heloísa. *Os militares como categoria social*, São Paulo, Global, 1979.

Ferrante, Vera Lúcia B. *FGTS: ideologia e repressão*, São Paulo, Ática, 1978.

Foucault, M. *Vigiar e punir — história da violência nas prisões*, Rio de Janeiro, Vozes, 1977.

Gattás, Ramiz. *A indústria automobilística e a Segunda Revolução Industrial no Brasil*, São Paulo, Prelo, 1981.

Getúlio Vargas. *O governo trabalhista do Brasil*, Rio de Janeiro, José Olympio, v. II, 1953.

————. *O governo trabalhista do Brasil*, Rio de Janeiro, José Olympio, v. IV, 1969.

Guedes Muniz, Antônio. "A Fábrica e a Cidade dos Motores", Congresso Brasileiro da Indústria, *Anais*, São Paulo, v. I, 1945.

Guilherme de Araújo, Frederico. "As lutas pela terra na Baixada da Guanabara: 1950 a 1964", tese de mestrado em Planejamento Urbano apresentada à Coordenação de Programas de Pós-Graduação em Engenharia, na Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1982, mimeo.

Grossi, Yonne. *Mina de Morro Velho, a extração do homem*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.

Hobsbawm, E. J. "História do trabalho e ideologia", *Caderno de pesquisa 1*, CEBRAP.

Ianni, Octávio. *Estado e planejamento econômico no Brasil*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1977.

Leão de Moura. "Da transformação de objetivos", Câmara dos Deputados, Comissão de Economia, Rio de Janeiro, 1955.

Leite Lopes, José Sérgio. *O "Vapor do Diabo": o trabalho dos operários do açúcar*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976.

————. "Fábrica e vila operária: considerações sobre uma forma de servidão burguesa", *in* LEITE LOPES *et alii*, *Mudança social no Nordeste: a revolução da subordinação*, Estudos sobre Trabalhadores Urbanos, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979.

————. "A tecelagem dos conflitos de classe na 'Cidade das Chaminés' ", tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1986, mimeo.

Linhardt, R. *Greve da fábrica*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1978.

Machado, Gilberto. "República sindicalista? Uma análise do sindicalismo brasileiro antes de 1964", Rio de Janeiro, 1964, mimeo.

Mangabeira, Vilma. "Lembranças de Moscouzinho", tese de mestrado apresentada ao IUPERJ, na área de Sociologia, Rio de Janeiro, 1986.

Marcondes de Moraes, Maria Stela. "Resistência e prática pedagógica operária — o movimento dos operários da Fiat/Diesel e a formação da Associação Cultural de Apoio Mútuo (ACAM)". Tese de Mestrado apresentada no IESAE, Rio de Janeiro, FGV, 1984, mimeo.

Martins, Carlos Estevam. *Capitalismo de Estado e modelo político no Brasil*, Rio de Janeiro, Graal, 1977.

Minayo, Maria Cecília de Souza. "Os homens de ferro, estudo sobre os trabalhadores da indústria extrativa de minério de ferro da Companhia Vale do Rio Doce em Itabira, Minas Gerais", Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1985, mimeo.

Morel, Regina. "Estado, formação e gestão da força de trabalho: caso da Companhia Siderúrgica Nacional", Rio de Janeiro, 1988, mimeo.

Murard & Zylberman. *Le petit travailleur infatigable*, Paris, Recherches, n.º 25, 1976.

Novaes, José Roberto P. "Os estudos sobre o cooperativismo — revisão bibliográfica e proposta de pesquisa. Notas para discussão", São Paulo, Unicamp, 1983, mimeo.

Palmeira, Moacir. "Casa e trabalho: nota sobre as relações sociais na plantation tradicional", *Contraponto*, ano II, n.º 2, Rio de Janeiro, 1977.

————. "Desmobilização e conflito: relações entre trabalhadores e patrões na agroindústria pernambucana", *Revista de Cultura e Política*, ano 1, n.º 1, São Paulo, agosto, 1979 (CEDEC).

Paoli, Maria Célia. "Os trabalhadores urbanos na fala dos outros: tempo, espaço e classe na história operária brasileira", *Comunicações do PPGAS*, n.º 7, Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1984, mimeo.

Pereira, Osny Duarte. *Estudos nacionalistas — As cadeias do imperialismo no Brasil*, Rio de Janeiro, Conquista v. I, 1962.

Perrot, Michelle. "Le regard de l'autre: les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914)", *in* Levy Leboyer (org.), *Le patronat de la Seconde Industrialisation*, Paris, Éd. Ouvrières, Cahiers du "Mouvement Social", n.º 4, 1979.

Pessanha, Elina. "Vida operária e política — os trabalhadores da construção naval de Niterói", tese de doutorado apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 1985.

Pureza, José. *Memória camponesa*, Rio de Janeiro, Marco Zero, 1982.

Rady, D. Edmund. *Volta Redonda — a steel mill comes to a brazilian coffee plantation*, EUA, Rio Grande Publishing Company, 1973.

Retrospecto histórico. Publicação interna da Fábrica Nacional de Motores, Rio de Janeiro, 1965, mimeo.

Rodrigues, Leôncio Martins. "O PCB: os dirigentes e a organização", *in* Fausto, Boris (org.), *História geral da civilização brasileira — O Brasil Republicano III*, São Paulo, Difel, 1983.

Soares e Silva, Edmundo de Macedo. "A formação técnica do brasileiro", Rio de Janeiro, 1979.

————. "A alienação da Fábrica Nacional de Motores — razões e solução encontrada", Rio de Janeiro, 1968.

Sodré, Nelson Werneck. *História da burguesia brasileira*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1964.

Sorj, Bila. "Desenvolvimento e crise de uma política de gestão da força de trabalho", *Revista de Administração de Empresas*, n.º 4, São Paulo, FGV, 1985.

Sigaud, L. "A nação dos homens, uma análise regional de ideologia", Rio de Janeiro, Museu Nacional, UFRJ, 1971, mimeo.

————. *Os clandestinos e os direitos*, São Paulo, Duas Cidades, 1979.

Telles, Jover. *O movimento sindical no Brasil*, Rio de Janeiro, Vitória, 1962.

Thompson, E. P. *La formación histórica de la clase obrera*, Barcelona, Editorial Laia, 1977.

————. "Modes de domination et révolutions en Angleterre", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n.os 2-3, junho, Paris, 1976.

————. *Senhores e caçadores*, São Paulo, Paz e Terra, 1987.

Torres, Vasconcelos. *Automóveis de ouro para um povo descalço*, Brasília, 1977.

————. *Metalúrgico — calor e suor na luta pela sobrevivência*, Brasília, 1978.

Trempé, R. *Les mineurs de Carmaux 1948-1914*, Paris, Éd. Ouvrières, 2 v., 1971.

Tronca, Ítalo. "O Exército e a industrialização: entre as armas e Volta Redonda (1930-1942)", *in* Fausto, Boris (org.), *História geral da civilização brasileira — O Brasil Republicano III*, São Paulo, Difel, 1983.

Valle, Rogério. "A experiência da FNM", Rio de Janeiro, GPCT/Coppe/UFRJ, 1983, mimeo.

Vargas, Nilton. "Gênese e difusão do taylorismo no Brasil", *in Ciências Sociais Hoje*, ANPOCS, São Paulo, Cortez, 1985.

Vinhas, Moisés. *O Partidão — a luta por um partido de massas 1922-1974*, São Paulo, Hucitec, 1982.

Weffort, Francisco C. "Partidos, sindicatos e democracia: algumas questões para a história do período 1945-1964", São Paulo, 1974, mimeo.

————. "Os sindicatos da política (Brasil: 1955-1964)", *in Ensaios de Opinião*, n.º 7, Rio de Janeiro, Inúbia, 1978.

Wiarda, Howard J. "O movimento operário católico brasileiro — os dilemas do desenvolvimento nacional", EUA, Univ. de Massachusetts, 1969, mimeo (traduzido por Pe. Urbano Rausch, S.J. e publicado Centro João XXIII, Rio de Janeiro, 1974).

Bibliografia consultada

Bandeira, Moniz. *O governo João Goulart — as lutas sociais no Brasil: 1961-1964*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

Barbosa Alves, Vania Malheiros. *Vanguarda operária: elite de classe?*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1984.

Bosi, Ecléa. *Lembrança de velhos*, São Paulo, T. A. Queiroz, 1983.

Caldeira, Teresa Pires do Rio. *A política dos outros — o cotidiano dos moradores da periferia e o que pensam do poder e dos poderosos*, São Paulo, Brasiliense, 1984.

Cardoso, Fernando Henrique. *Empresário industrial e desenvolvimento econômico no Brasil*, São Paulo, Difel, 1964.

Friedman, A. *Industry and labour, class struggle at work and monopoly capitalism*, Londres, Macmillan, 1977.

Geertz, Clifford. *A interpretação das culturas*, Rio de Janeiro, Zahar, 1978.

Hobsbawm, E. *Os trabalhadores: estudos sobre a história do operariado*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.

Humphrey, John. *Fazendo o "Milagre" — controle capitalista e luta operária na indústria automobilística brasileira*, Rio de Janeiro, Vozes, 1982.

Loyola, Maria Andréa. *Os sindicatos e o PTB*, Rio de Janeiro, Vozes, 1980.

Maranhão, Ricardo. *Sindicatos e democratização*, São Paulo, Brasiliense, 1979.

Maroni, Amnéris. *A estratégia da recusa — análise das greves de maio/78*, São Paulo, Brasiliense, 1982.

Martins, C. E. e Almeida, M. H. T. "Modus in rebus: partidos e classes na queda do Estado Novo", São Paulo, s.d., mimeo.

Martins Rodrigues, Leôncio. *Industrialização e atitudes operárias*, São Paulo, Brasiliense, 1970.

Marx, K. *El Capital*, México, Fondo de Cultura Económica, 5.ª ed., 1968.

Oliveira, Francisco de. "A economia brasileira: crítica à razão dualista", *in Estudos CEBRAP*, n.º 2, São Paulo, 1972.

————. *A economia da dependência imperfeita*, Rio de Janeiro, Graal, 1977.

Rodrigues, José Albertino. *Sindicato e desenvolvimento social no Brasil*, São Paulo, Difel, 1968.

Souza Martins, Heloísa. *O Estado e a burocratização do sindicato no Brasil*, São Paulo, Hucitec, 1979.

Vianna, Luiz Werneck. *Liberalismo e sindicato no Brasil*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1976.

————. *A classe operária e a abertura*, São Paulo, CERIFA, 1983.

Weber, Max. *Economia y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1969.

Weffort, Francisco C. "Origens do sindicalismo populista no Brasil (A conjuntura do após-guerra)", *in Estudos CEBRAP*, n.º 4, São Paulo, 1973.

————. "Dejémonos de farsas inútiles! História crítica ou história ideológica?", São Paulo, s.d., mimeo.

Periódicos

Correio da Manhã, Rio de Janeiro.
De 1956 a 1968.

Diário de Notícias, Rio de Janeiro.
De 1940 a 1964.

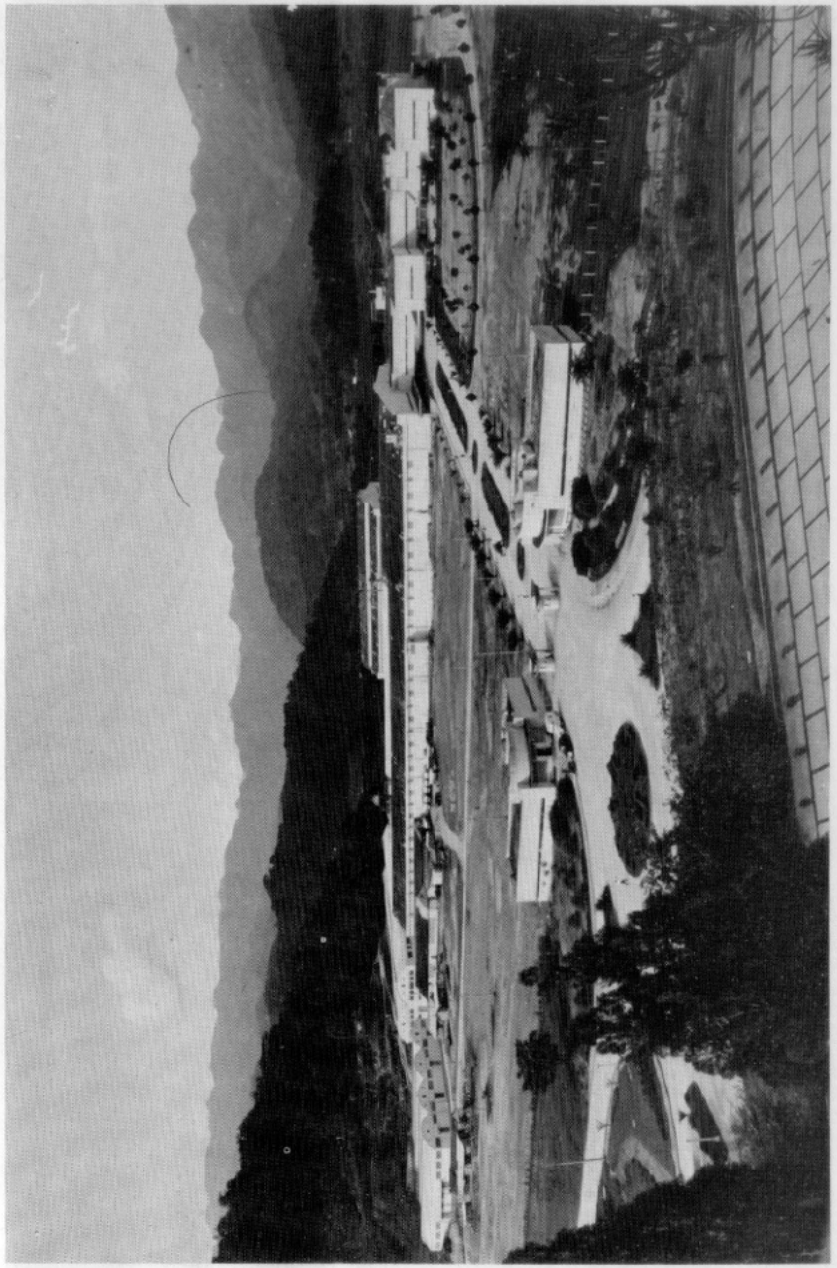
Jornal do Brasil, Rio de Janeiro.
De 1940 a 1964.

Novos Rumos.

O Globo, Rio de Janeiro.
De 1956 a 1964.

Tribuna da Imprensa, Rio de Janeiro.
1968.

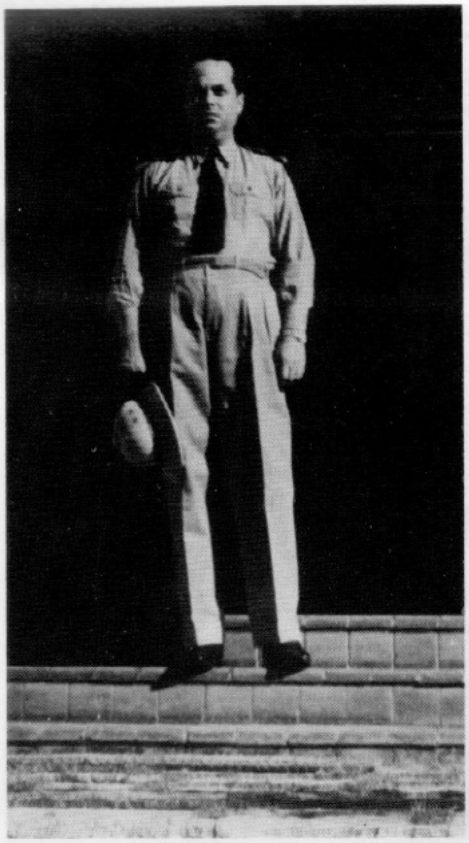
Última Hora, Rio de Janeiro.
De 1956 a 1964.



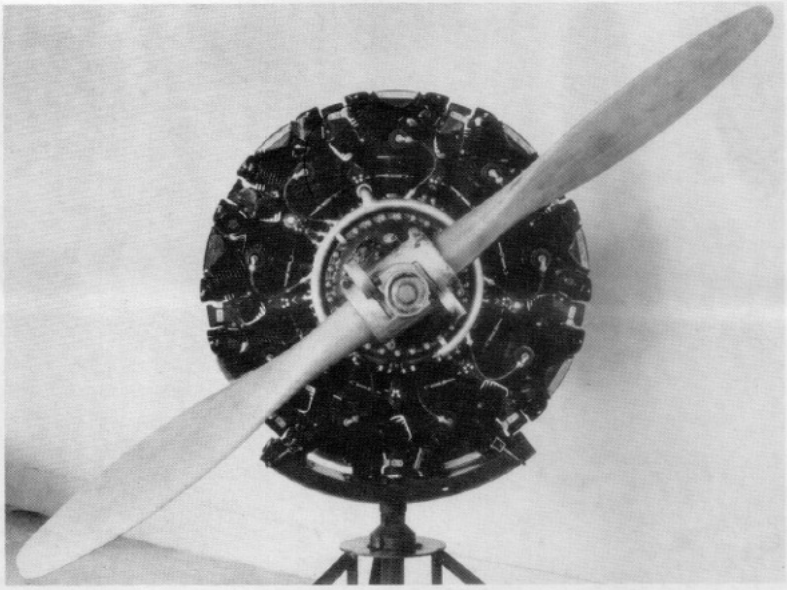
Fábrica pronta no final de 1947



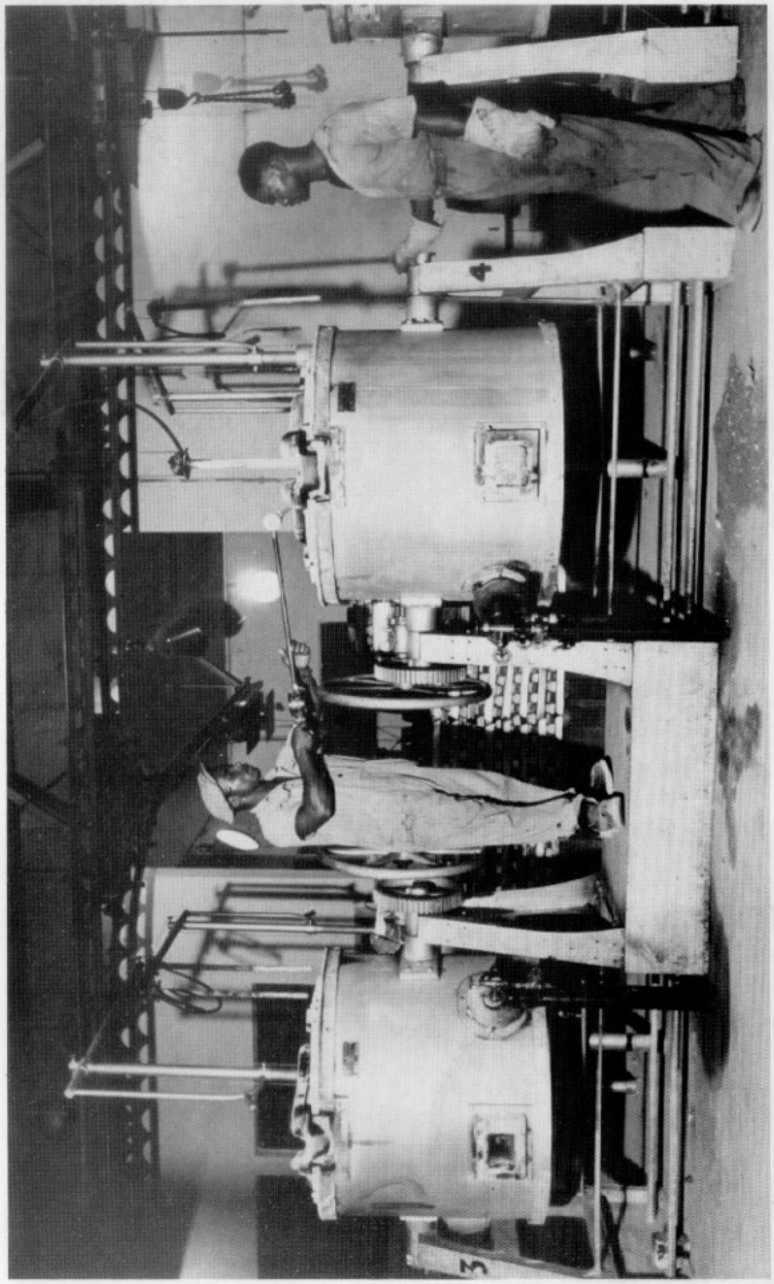
Pavilhão de máquinas. Construído sob o critério de *black-out*, não tendo janelas, funcionando com ar condicionado e iluminação fluorescente (1946)



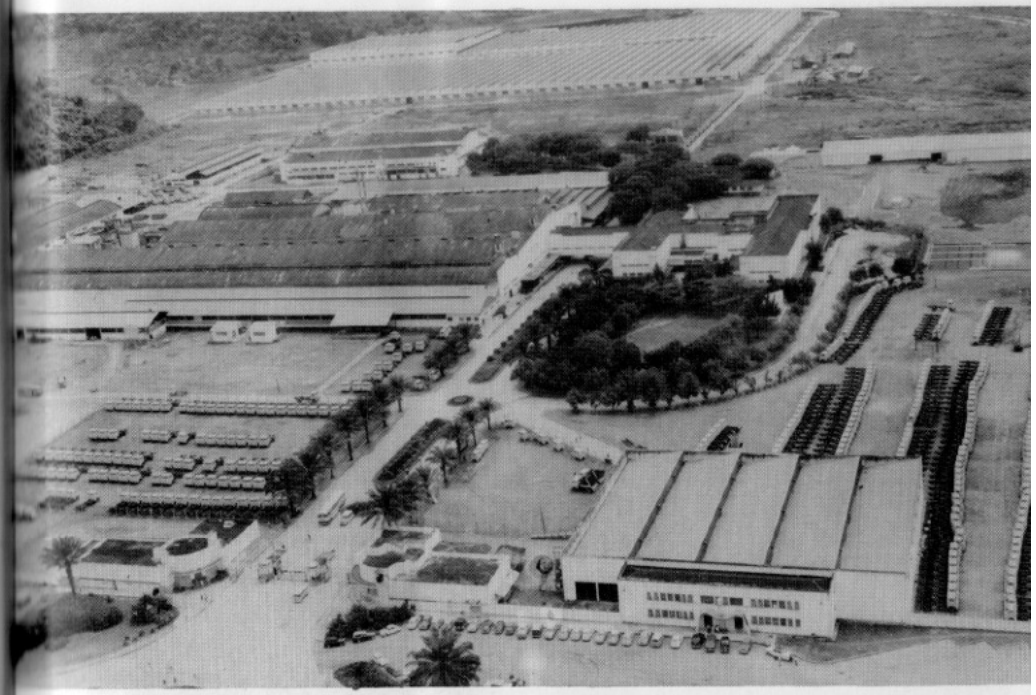
Brigadeiro Guedes Muniz



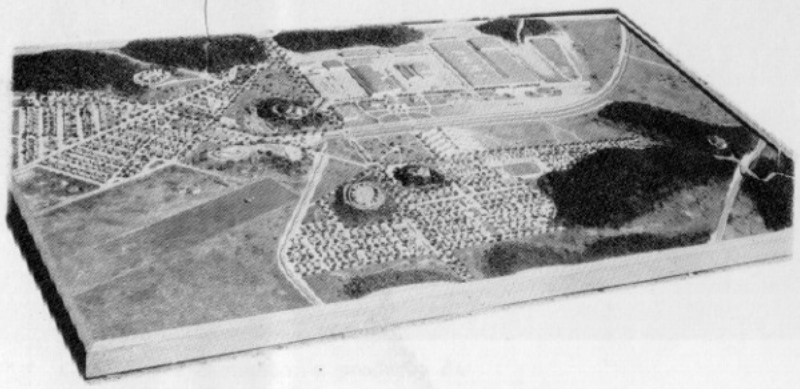
Motor de avião construído na Fábrica Nacional de Motores (1946)



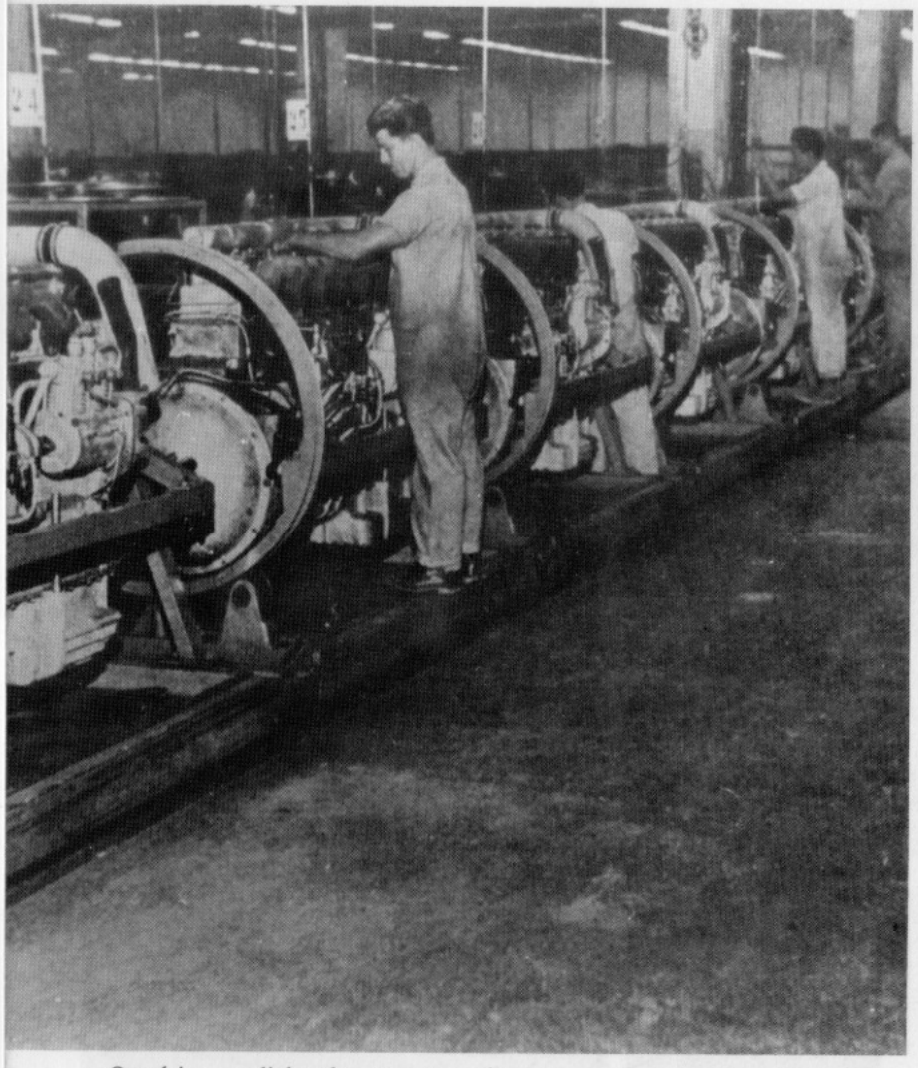
Operários trabalhando nos fornos da fundição (1946)



FNM em plena era da indústria automobilística. No pátio, os caminhões estacionados. Ao fundo, a nova fábrica ("Brasília") construída



Maquete da FNM com suas vilas operárias



Operários na linha de montagem do caminhão Fenemê (1960)



Automóvel e caminhão: a produção da FNM na década de 60



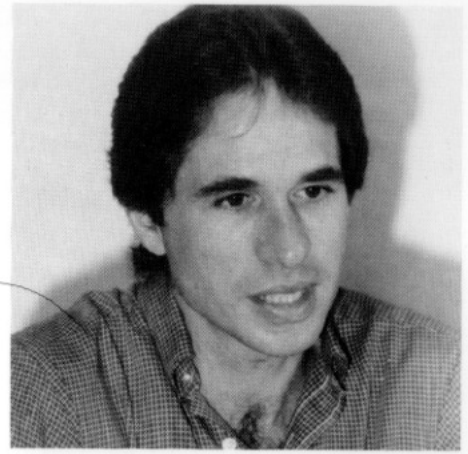
Jarbas Amorim, líder sindical da FNM, discursa durante a visita de Goulart à fábrica (1963)



Trabalhadores da FNM defronte ao palanque de Goulart, protestando em defesa da empresa

José Ricardo Ramalho não reduz a história dos operários da FNM aos reflexos da política nacional ou da conjuntura da fábrica, apesar de levá-las em conta, e nos fornece uma análise fina e elucidativa para o estudo de outros grupos operários e do próprio movimento operário.

Do Prefácio de
José Sérgio Leite Lopes



José Ricardo Ramalho, 38 anos, é professor do Departamento de Ciências Sociais e do Mestrado em Sociologia da UFRJ. Coordena o Núcleo de Pesquisas Sindicais — UFRJ, com um trabalho de pesquisa e extensão junto a estudantes de graduação e pós-graduação em Ciências Sociais. Mestre e Doutor em Ciência Política pela USP. Publicou, pelas Edições Graal, o livro *Mundo do crime — a ordem pelo avesso.*